Je vous aide en m'aidant:

un guide à l'intention des groupes d'entraide

Karen Hill

Conseil canadien de Développement social

REMERCIEMENTS

Copyright© 1987, le Conseil canadien de Développement social. Tous droits réservés. Aucune partie du présent ouvrage ne peut être reproduite ni transmise sous toute forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ni par tout autre système de recherche ou de stockage d'informations, sans la permission écrite de l'éditeur.

ISBN : 0-88810-373-5

Un grand merci aux groupes d'entraide de tout le Canada qui ont révisé les ébauches du présent guide, aux «experts» qui ont apporté leurs commentaires sur le contenu suggéré, ainsi qu'à Maggie Hammond qui a rapporté plusieurs récrits de cas individuels. Tous nos remerciements à Santé et Bien-être social Canada qui a financé le projet d'origine et dont le personnel a contribué à l'élaboration du présent guide.

Illustrations de David Rosen

Révisé et mis à jour par Hector Balthazar, 1987

Also available in English under the title
"Helping You Helps Me"

Imprimé et relié au Canada par Love Printing Services Ltd.

Pour commander d'autres exemplaires, veuillez vous reporter à la fin du présent ouvrage.

TABLE DES MATIÈRES

SECTION

I. Introduction ..... A
L'entraide - De quoi s'agit-il? ..... B
- Les groupes d'entraide: où les trouver B-9

II. **CRÉATION D'UN GROUPE**

Les débuts - trouver des intéressés avec les mêmes dispositions C
Les débuts - définir votre objectif ..... D
Démarrage: les adhésions ..... E
L'entraide et les professionnels - une aide réciproque ..... F

III. **CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS**

— Vue d'ensemble ..... G
— Développement du groupe ..... H
— Au sein du groupe I
— Leadership ..... J
— Influence et solidarité ..... K
— Structure L
— Obtenir la participation de chacun ..... M
— Communication et caractère confidentiel .. N
— Identification des problèmes ..... O
— Résolution des problèmes ..... P
— Recrutement ..... Q
— Croissance ..... R
— Il faut plus que l'argent ..... S
— Relations communautaires ..... T
— L'action sociale — remarque ..... U

INTRODUCTION

L'entraide est en progression constante. Tous les jours, de nouveaux groupes font leur apparition en Amérique du Nord et le nombre de leurs membres s'accroît sans cesse. Les groupes se constituent tout naturellement à la suite de rencontres réunissant des personnes qui partagent un intérêt commun.

Ce guide s'adresse aux personnes qui veulent fonder de nouveaux groupes d'entraide ou qui veulent améliorer le fonctionnement de leur propre groupe. C'est un guide pratique conçu pour créer et faire fonctionner un groupe d'entraide.

L'ENTRAIDE — DE QUOI S'AGIT-IL?

La première section élabore différents concepts relatifs à la notion d'entraide et examine plusieurs espèces de groupes d'entraide. Elle explique aussi pourquoi l'entraide peut réussir, ce qu'elle peut accomplir et ce qu'elle ne saurait faire.

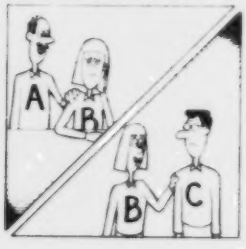
CRÉATION D'UN GROUPE

La deuxième section s'adresse aux personnes qui veulent fonder un groupe d'entraide. Elle fournit quelques façons pratiques de découvrir les personnes qui partagent un intérêt commun et propose différentes méthodes de créer un groupe.

CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS

La troisième section s'adresse aux groupes qui fonctionnent depuis quelque temps. Elle explique en détail comment un groupe peut maintenir sa vitalité.

La section finale est une bibliographie sur l'entraide.



B-1

L'ENTRAIDE
DE QUOI S'AGIT-IL?

"L'entraide ressuscite la corvée d'antan"
(selon Len Borman)

L'entraide est une façon de confronter les problèmes auxquels nous devons tous faire face de temps à autre dans notre vie. La maladie, le divorce, la mort d'un être cher, voilà autant de situations qui affectent presque tous les Canadiens. En outre, plusieurs d'entre nous devons absorber tensions ou chocs affectifs causés par des changements de résidence, de travail ou de situation familiale.

Nous serons plus en mesure de surmonter nos difficultés actuelles si nous parlons de nos problèmes avec d'autres personnes qui les ont déjà éprouvés; cela peut aussi nous aider à prévoir l'avenir.

L'ENTRAIDE ET LES PROBLÈMES DE SANTÉ

Paul était un vendeur intelligent et sympathique; sa femme était charmante, ses deux enfants adorables, et il avait de nombreux amis. Tout le monde lui prédisait un brillant avenir.

Il y a quelques mois, Paul éprouva soudain des vertiges; il se dit qu'il travaillait trop. Voilà que soudainement il commença à perdre toute sensation dans les doigts pendant plusieurs minutes à la fois. La fréquence des vertiges augmenta, et il tremblait à chaque matin.

Après de nombreux examens, il dut se rendre à l'évidence: Paul apprit qu'il souffrait d'une maladie qui lui ferait perdre sa coordination. Un jour viendrait où il ne pourrait plus quitter le lit. Aucun remède possible. Paul et Chris furent frappés de stupeur. Ils pouvaient difficilement discuter cette situation avec leur famille et leurs amis intimes.

La vie familiale devint difficile pour chacun. Paul ne faisait guère attention à son travail. Les enfants

ne comprenaient pas les changements inexplicables qui modifiaient leur vie. Cependant, Paul et Chris reçurent un appel téléphonique d'une bonne amie un dimanche fatidique où ils étaient extrêmement découragés; cette personne leur parla d'un groupe constitué précisément dans le but d'aider les personnes affligées d'un mal tel que celui qui s'était abattu sur Paul.

Paul était sceptique à l'idée de se joindre à un "tas de perdants", mais Chris était prête à tout, pensant n'avoir plus rien à perdre. Elle téléphona au groupe en question, et la semaine suivante Paul et elle-même assistèrent à leur première réunion. Elle exprima ses craintes quant à l'avenir et en apprit un peu plus sur la maladie de Paul. Chris sembla profiter immédiatement de cette rencontre avec des personnes éprouvant des situations semblables. Paul, de son côté, ne put d'abord surmonter un sentiment d'horreur à la vue de tant de personnes affligées d'une maladie semblable à la sienne. Plusieurs d'entre elles étaient incapables de coordonner leurs mouvements ou de parler distinctement. Il se taisait et gardait ses distances.

Un beau jour, un nouveau venu participa à une des réunions; il s'agissait d'un jeune adolescent à qui on avait appris récemment qu'il souffrait de sclérose en plaques. Sa mère était une veuve qui travaillait pour subvenir à ses besoins et à ceux de ses trois autres enfants; sa lassitude extrême était évidente.

Simplement pour l'aider un peu, Paul commença à bavarder avec le jeune garçon. À sa grande surprise, il trouva cette conversation stimulante et intéressante car le garçon semblait avoir la bosse des mathématiques et était intrigué par le monde financier que Paul connaissait bien.

Paul s'est vite surpris à jouer le rôle de père envers ce garçon, et ce nouveau rôle l'absorbait

tellement qu'il s'aperçut après quelques semaines que son propre sentiment de désarroi avait un peu diminué. Il constata que la situation s'était améliorée chez lui et qu'il participait davantage à l'échange inhérent aux réunions de groupe.

Paul avait toujours besoin d'un traitement médical: le groupe ne saurait remplacer ce dernier et ne pourrait modifier l'attitude des personnes gênées par l'apparence des handicapés. Paul et Chris ont cependant découvert certains des éléments constitutifs des groupes d'entraide: le fait de partager un problème commun, de s'entretenir avec d'autres afin de s'entraider mutuellement. L'entraide est véritablement une forme d'aide réciproque: en donnant un peu de soi-même, on s'aide et l'on aide les autres.

L'ENTRAIDE — POUR LA TOXICOMANIE

Les groupes d'entraide s'occupent également des problèmes causés par la toxicomanie ou par un comportement compulsif. Alcooliques Anonymes est sans doute le groupe le plus connu au monde visant à aider les toxicomanes.

Anne s'était aperçue que le fait de prendre quelques consommations en soirée l'aidait à se détendre après une dure journée de travail. Elle commença progressivement à boire le midi pour "tenir le coup". Avec le passage des années, le "p'tit coup" du midi devint deux, puis quatre consommations, et Anne était inconsciente en soirée. Elle sut alors que l'alcool lui posait un sérieux problème.

Après une chute à domicile qui provoqua une fracture du poignet, le docteur d'Anne lui suggéra de téléphoner à Alcoolique Anonymes. En

désespoir de cause, Anne téléphona et reçut la visite de Joan, un membre d'AA depuis plusieurs années. Joan et Anne avaient toutes deux vécu dans une petite ville au cours de leur jeunesse et avaient beaucoup en commun. Joan prit l'initiative de conduire Anne à sa première réunion d'AA.

Lors de la réunion, Anne, en présence de sa "copine" Joan, fut d'abord fort surprise par les "règles" de la séance. La franchise totale des discussions l'estomaqua.

Elle fut surprise par le nombre de participants et impressionnée par l'intensité de leur engagement, ainsi que par la direction assurée des membres plus anciens. Lors du café, elle bavarda avec plusieurs personnes et, à sa grande surprise, elle s'aperçut qu'elle avait affaire à des personnes de milieux différents: politiciens, esthéticiennes, garçons de table, tous désireux de l'aider à ne plus boire.

Anne se mit à assister régulièrement aux réunions et s'aperçut que l'on traitait tous les membres de la même façon, sans distinction de milieu social. Pour la première fois, elle espérait pouvoir surmonter ses problèmes.

Quoique sa consommation d'alcool ait diminué, sa nervosité et son état dépressif lui rendaient toujours la vie difficile.

Joan lui suggéra alors que l'organisme Al-a-teen (pour adolescents affectés par un alcoolique) aiderait les enfants à comprendre la période difficile que traversait leur mère et leur fournirait l'appui moral d'autres adolescents dans la même situation; elle suggéra aussi que le mari d'Anne fasse appel au groupe Al-Anon.

Avec le temps, la condition physique et mentale d'Anne commença à s'améliorer. Elle apprit à connaître ce qu'est l'alcoolisme et à demeurer sobre. Sa perception d'elle-même se modifia et la vie devint meilleure. Puis vint une réunion où on lui demanda

d'être la "copine" d'une nouvelle venue. Elle vit une femme larmoyante et défraîchie qui jetait des coups d'oeil anxieux de tous côtés comme si elle n'attendait que le moment de partir. Elle vit une femme qui se demandait tout haut si elle ne gaspillait pas le temps du groupe, y compris le sien.

Anne reconnut alors avec surprise sa propre "image" d'un an plus tôt. Elle se mit à conseiller cette femme et à lui suggérer de se fixer uniquement le but de passer une soirée sans boire; même chose le lendemain matin, puis l'après-midi, afin de rester sobre "un jour à la fois".

Elle se rendit compte qu'elle croyait ces paroles qui lui avaient naguère paru irréalistes et impossibles. Elle sut que le système était efficace.

Anne avait pu constater à nouveau comment fonctionnait le groupe: direction partagée, importance des pauses-café, système de "copinage". Ce système avait aidé Anne et des millions d'autres personnes membres de quelques douzaines de groupes d'entraide calqués sur Alcooliques Anonymes.

L'ENTRAIDE — POUR LES ÉTAPES DE LA VIE

Les groupes d'entraide peuvent aussi aider les personnes en période de transition qui viennent de perdre un époux, par exemple, ou qui divorcent.

Francine et Tony étaient tous deux dans la soixantaine et constituaient un couple idéal. Leur

situation financière était stable, leur mariage solide; ils partagaient beaucoup dans la vie, et allaient même pêcher ensemble. Lorsque Tony mourut dans un accident de la circulation, Francine fut bouleversée. Elle était seule pour la première fois; elle ne pouvait plus parler ou dîner avec Tony, ni partager ses vacances. Qui déciderait de vendre la maison, et comment profiter des vacances en son absence?

Les amis de Francine s'inquiétaient à son sujet. Elle pleurait beaucoup, venait bien souper mais refusait de s'attarder. Elle semblait se retirer du monde extérieur.

Sa fille lui suggéra de faire appel à un conseiller et Francine le consulta quelques fois. Le conseiller n'avait cependant que trente ans et Francine pensait qu'il ne pouvait véritablement comprendre ses problèmes en tant qu'homme. Le conseiller lui suggéra alors "Widow to Widow", un groupe d'entraide pour veuves. Francine y consentit et elle rencontra Audrey qui avait perdu son mari quelques mois auparavant.

Audrey et Francine partagèrent d'innombrables tasses de café; Francine parla des projets qu'elle avait élaborés avec Tony pour leur retraite. Audrey dit à Francine comment elle s'était débrouillée pendant les premiers mois suivant la mort de son mari. Les deux femmes s'entendaient si bien que Francine avait l'impression de connaître Audrey depuis plusieurs années. Cette dernière présenta Francine à d'autres veuves du groupe, et Francine les invita très timidement à souper chez elle à la fortune du pot.

Au cours des mois suivants, Francine se lia d'amitié avec un des membres du groupe, et elles projetèrent une tournée des Maritimes en autobus pendant leurs vacances. Francine quitta graduellement le groupe mais revit les femmes qui l'avaient aidée à s'ajuster à une nouvelle façon de vivre.

Francine avait découvert quelques autres caractéristiques des groupes d'entraide. Elle avait remarqué que ceux-ci peuvent s'ajouter aux services professionnels. Elle avait constaté que le soutien d'une personne qui avait éprouvé un problème pouvait être très utile. Elle avait appris que l'on peut faire partie d'un groupe pendant un certain temps, et non à perpétuité.

L'ENTRAIDE — POUR LE TRAVAIL

Jean avait pris une retraite hâtive et, après quelques mois, il cherchait une activité pour meubler ses après-midi. En soirée, il participait aux réunions des Fumeurs Anonymes. Il croyait avoir encore devant lui plusieurs années d'activité et se demanda si une entreprise serait intéressée à l'embaucher à temps partiel. Il n'était pas très sûr que l'on veuille d'une personne âgée de 60 ans. Il parla de son projet à quelques amis retraités et découvrit que plusieurs d'entre eux voulaient aussi travailler à temps partiel. Même s'ils ne s'intéressaient pas tous à ce genre de travail, les intéressés pouvaient-ils trouver une façon de s'entraider?

Ils examinèrent cette idée pendant plusieurs mois et s'entendirent pour s'aider mutuellement à écrire leur "curriculum vitae". Une personne qui savait taper à la machine offrit de dactylographier ceux-ci en échange de conseils sur la façon de subir une entrevue. La plupart des membres du groupe n'avaient pas sollicité un emploi depuis plusieurs années et voulaient réapprendre la façon de trouver du travail. Ils s'entraînèrent progressivement au cours de leurs rencontres à subir une entrevue, et Jean s'aperçut qu'il redevenait plus confiant.

Jean n'obtint pas le premier emploi qu'il avait postulé. Il s'était cependant entendu avec les

autres membres du groupe qu'en cas d'insuccès, il transmettrait aux autres tous les détails relatifs à cet emploi. Tous s'entendirent pour agir ainsi. Leur "Bureau d'emploi pour retraités" devint très actif.

Avec le temps, quelques membres du groupe trouvèrent du travail. Jean continua d'assister aux réunions du groupe pour aider les nouveaux à développer leur aptitude à dénicher un emploi et leur confiance personnelle.

Jean avait appliqué au groupe de personnes à la recherche d'un emploi certains principes des groupes d'entraide appris chez les Fumeurs Anonymes. Il avait également découvert que la création d'un groupe exige du temps, plusieurs discussions et beaucoup de patience. Les notions de partage, de soutien et d'appui mutuel avaient porté fruit.

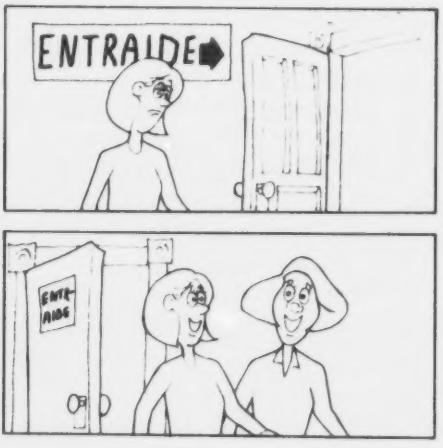
L'ENTRAIDE — EST-CE BIEN POUR MOI?

Les groupes d'entraide existent pour aider leurs membres à s'adapter à tous les maux ou à modifier presque tous les comportements compulsifs ou les habitudes de toxicomanie. Il existe des groupes qui s'intéressent aux nombreuses transitions qu'une famille doit affronter, au cours de son existence, comme le divorce ou la mort. Le nombre des groupes et celui de leurs membres sont difficiles à fixer, mais on croit que le Canada compte des centaines de tels groupes, ayant des milliers de membres.

L'entraide réussit presque toujours. Chacun ne désire pas nécessairement livrer ses sentiments aussi ouvertement que ne le désireraient certains groupes. En outre, toutes sortes de personnes ont vraiment besoin de traitements ou de conseils professionnels; chaque groupe ne convient pas à tous ses membres. L'entraide ne renversera pas un gouvernement, et il est

peu probable que ce mouvement présente un candidat aux prochaines élections. Un groupe d'entraide ne saurait guérir le cancer, ni éliminer la psychiatrie.

L'entraide constitue cependant un véritable moyen de régler une foule de problèmes. C'est une méthode selon laquelle chacun est mis sur un pied d'égalité. Cela signifie un groupe où l'on agit de façon ouverte, détendue, amicale et où la participation est le mot d'ordre. Si ces caractéristiques vous intéressent, peut-être saurez-vous faire appel à l'entraide!



LES GROUPES D'ENTRAIDE: OÙ LES TROUVER?

TÉLÉPHONEZ AUX:

- centres d'information communautaire;
- agences de service social;
- organismes de santé;
- agences d'information et de documentation;
- bibliothèques publiques;
- collèges communautaires/CÉGEPS;
- groupes d'entraide déjà formés;
- groupes d'intérêt spécial.

CENTRES D'INFORMATION:

Les centres d'information sur l'entraide et l'aide mutuelle constituent un phénomène relativement récent au Canada. Aux États-Unis, ils sont plus répandus et peuvent servir des communautés urbaines, des régions et même des États.

En général, les centres d'information remplissent les fonctions suivantes:

- adresser des particuliers à des groupes;
- dresser un inventaire à jour des groupes communautaires, souvent publié sous forme de répertoire;
- organiser des foires; et
- se faire les porte-parole des groupes d'entraide.

Les centres d'information aident les groupes à éduquer le public et à établir des relations avec les médias, ou fournissent des conférenciers.

À mesure qu'ils se développent, les centres d'information recueillent des renseignements variés, qui vont des brochures et des fiches d'information aux livres et documents audio-visuels prêtés aux particuliers et aux groupes désireux de s'informer sur un domaine. Dans ces centres, les idées mûrissent et sont aussi mises en pratique.

Caractéristique peut-être la plus remarquable, un centre d'information accueille les groupes et leur offre un lieu d'échange où ils s'instruisent à partir d'expériences mutuelles. Idéalement, le centre devient un point local animé, qui sert toutes sortes de groupes et autour duquel rayonne une foule d'activités. Ce faisant, il favorise la croissance du mouvement de l'entraide dans son ensemble.

B-11

Liste des centres d'information sur l'entraide et l'aide mutuelle

Québec
L'association de santé mentale de Québec
432, bd St. Cyrille ouest
Québec (Québec) G1S 1S3

Montréal
Camac (Centre Aide Mutuelle/Mutual Aid Centre)
C.P. 355, Succ. Desjardins
Montréal (Québec) H5B 1B6

Toronto
Metropolitan Toronto Self Help Clearinghouse
246, rue Bloor ouest (5e étage)
Toronto (Ontario) M5S 1A1

Winnipeg
Winnipeg Self Help Centre
1166, rue Main
Winnipeg (Manitoba) R2W 3S6

Saskatchewan
Saskatchewan Self Help Development Unit
410, avenue Cumberland nord
Saskatoon (Saskatchewan) S7N 1M6

Calgary
Family Life Education Council of Calgary
223, 12e avenue sud-ouest
Calgary (Alberta) T2R 0G9

LISEZ:

- les avis publiés dans les journaux;
- les tableaux d'affichage des églises, magasins, écoles, buanderies automatiques, etc.

CONSULTEZ:

- les membres de votre localité qui savent en général ce qui se passe!

OU BIEN FONDEZ VOTRE PROPRE GROUPE!

voici comment . . .

LES DÉBUTS: TROUVER DES INTÉRESSÉS AVEC LES MÊMES DISPOSITIONS

Au départ, vous devez découvrir si effectivement une autre personne partage votre intérêt ou votre problème; vous devez donc préciser exactement ce qui vous intéresse. En quoi consiste la situation à laquelle vous voulez remédier? Qui peut se trouver dans cette situation? Comment rejoindre ces personnes? Que faire après le contact initial?

Définir la population-cible

Voici quelques exemples d'une population-cible:

les gauchers
les parents célibataires
les chômeurs
les drogués
les personnes âgées
les handicapés
les personnes ayant la même maladie

Les groupes de personnes qui figurent sur cette liste ont un intérêt commun. Elles peuvent éprouver un problème semblable (handicapés), partager un sentiment ou une situation identique (chômeurs), ou posséder une caractéristique identique (gauchers).

Où vous situez-vous?

Affrontez-vous un problème précis? Désirez-vous partager avec quelqu'un une perspective quelconque sur un sujet donné? Possédez-vous une caractéristique particulière? Désirez-vous fonder un groupe d'entraide en raison de plusieurs facteurs? Soyez aussi précis que possible lorsque vous identifiez votre population-cible.

Après avoir précisé la caractéristique qui vous interesse, pensez aux personnes qui pourraient aussi s'y intéresser. Énumérez les particuliers ou les groupes ayant le même intérêt ou une préoccupation identique et diffusez votre idée. Adressez-vous à d'autres groupes d'entraide ou à des organismes de service social pour savoir quels groupes existent déjà. Rappelez-vous que vous essayez d'identifier une population-cible, de sorte

que ceux à qui vous pensez ne correspondront pas nécessairement à vos projets.

Au fur et à mesure que vous aurez identifié votre population-cible, vous verrez que d'autres personnes voudront se joindre à vous. Vos nouveaux amis et vous-même formerez le noyau du groupe. Une des caractéristiques qui contribuent au succès d'un groupe d'entraide est le partage de la charge de travail; par conséquent, divisez-vous la tâche de rencontrer d'autres personnes ou d'autres groupes. Invitez les membres éventuels à identifier votre population-cible et vous serez alors sur la bonne voie.

Au cours de vos discussions avec d'autres groupes d'entraide ou avec des organismes sociaux, demandez-leur s'ils peuvent vous appuyer à l'étape initiale de formation de votre groupe. Conservez une liste des appuis recueillis, même s'ils ne font pas partie de votre population-cible.

EN BREF

Votre population-cible est un groupe de personnes qui éprouvent un problème identique, qui partagent une situation ou une perception, ou bien qui possèdent une caractéristique donnée.

RESSOURCES

"Organizing on the Basis of Interest", une publication du "Social Planning and Research Council of Hamilton (Ontario) and District", n.d. 9p.

Eleanor Bowles, Self-Help Groups: Perspectives and Directions — An Instruction Guide for Developing Self-Help Mutual Aid Groups. (Disponible auprès du "National Self-Help Clearinghouse", 33 West 42nd Street, New York, 10036).

Frances Jemmott Dory, Building Self-Help Groups among Older Persons: A Training Curriculum to Prepare Organizers. (Disponible auprès du "National Self-Help Clearinghouse", 33 West 42nd Street, New York, 10036).

Alan Gartner et Frank Riessman, Help — A Working Guide to Self-Help Groups, New Viewpoints, New York.

Zella Harris, "Ten Steps Toward Establishing a Self-Help Group: A Report from Montreal", Canada's Mental Health, Volume 29, Number 1, pp. 16 and 32.

D-1

LES DÉBUTS — DÉFINIR VOTRE OBJECTIF

Vous avez maintenant précisé votre identité et vous savez qui partage votre intérêt; vous êtes prêt(e) à passer à la prochaine étape de la fondation d'un groupe d'entraide, qui consiste à préciser l'objectif du groupe. Que fera votre groupe? Cette décision constitue une activité de groupe, et tous les membres du groupe fondateur devraient participer au démarrage.

Au début, vos membres consacreront un certain temps à examiner la raison pour laquelle ils veulent fonder un groupe. C'est là chose normale; ne hâtez pas la planification. Laissez chacun parler de ce qui l'intéresse.

Afin de décider l'objectif de votre groupe, vous devrez aborder deux questions. La première consiste en ce que vous voulez accomplir et la deuxième est la façon dont vous procéderez afin d'arriver à vos fins. Ces deux facteurs doivent être reliés. Votre groupe devra les examiner simultanément afin de se fixer des attentes réalisables. Cela vous rappelera aussi de planifier des activités susceptibles de mener le groupe vers son objectif global.

PRÉCISEZ VOTRE OBJECTIF: QUOI?

Votre groupe se proposera sans doute des buts très généraux et aussi des objectifs précis. Puisque tout ne peut se réaliser en même temps, vous devrez prévoir certaines activités avant d'autres, ou établir des priorités.

Votre groupe d'organisation devra consacrer un certain temps à choisir un but global pour votre groupe d'entraide. Ceux qui ont fondé des groupes ont découvert que plus ils définissent nettement leur but, plus il est aisé par la suite de recruter des membres, de voir au financement, et d'éduquer le grand public.

Voici un exemple d'un but que pourrait se fixer un groupe d'entraide:

"Augmenter le nombre d'événements prévus à l'intention des allumeurs de réverbères de la ville de Lethbridge qui ont les yeux bleus et qui sont gauchers".

Une déclaration de buts a un caractère général, et précise ce que votre groupe se propose de faire ou d'être. *Voici par exemple des objectifs que pourrait se fixer un groupe:*

"Tenir une réunion hebdomadaire pour planifier les activités";

"Publier une liste d'activités sociales".

Les objectifs sont des buts secondaires; ce sont les activités nécessaires à la réalisation d'un but.

Voici un exemple de priorités:
Première priorité: prévoir une réunion hebdomadaire pour planifier les activités.
Deuxième priorité: publier la liste des activités sociales. (Voilà une deuxième priorité, car jusqu'à ce qu'on ait planifié les activités, on ne peut pas en dresser la liste.)

La détermination des buts, des objectifs et des priorités exige du temps et les organisateurs peuvent y consacrer plusieurs séances. Il pourrait être utile de consacrer une séance à établir une liste préliminaire des buts et objectifs, puis de la mettre de côté et d'y penser de temps à autre. À la réunion suivante, vous pourriez alors comparer votre déclaration de buts et d'objectifs et celle du groupe dans son ensemble; votre groupe pourrait alors discuter de l'établissement des priorités.

En fixant vos priorités, il pourrait être utile d'indiquer les raisons qui expliquent vos choix. Souvenez-vous que certains objectifs ne peuvent être réalisés avant d'autres. Il se peut que vous vouliez vous fixer au départ un objectif qui soit facilement réalisable; le fait de remporter un succès initial encouragera votre groupe à persévérer.

DÉFINIR VOTRE BUT: COMMENT?

La prochaine étape consiste à déterminer la meilleure façon d'actualiser vos priorités, c'est-à-dire

d'arrêter une stratégie.

Il y a plusieurs façons de réaliser les priorités de votre groupe. La meilleure façon d'actualiser celles-ci consiste à encourager discussions et compromis au sein de votre groupe. Il peut être efficace au départ de faire la liste de toutes vos priorités et de noter ensuite toutes les méthodes que votre groupe peut envisager pour accomplir chaque priorité. La première idée qui vous trotte dans la tête n'est pas nécessairement la meilleure!

Imaginez autant de projets que possible, et les membres de votre groupe seront alors en mesure de choisir le meilleur. On identifie une stratégie valable en fonction de ce que chaque choix peut rapporter ou éliminer, selon l'opinion du groupe. Souvenez-vous que la méthode parfaite n'existe probablement pas, mais que le choix du groupe portera sans doute sur une formule plutôt qu'une autre.

EN BREF

La définition de la fin fixée par votre groupe d'entraide comprend l'identification de buts, d'objectifs et de priorités. Elle recouvre aussi les méthodes dont vous vous servirez pour réaliser ces priorités. Une déclaration limpide de votre but et un plan de réalisation serviront aux activités ultérieures du groupe.

RESSOURCES

"What Do You Want Your Group To Be". Une publication du "Social Planning and Research Council of Hamilton and District", n.d. 5 p.

"The A.A. Group — An Informal Handbook on How A Group Functions and How to Get One Started". Publié par "Alcoholics Anonymous World Services, Inc.," 1965, 51 p.

"Notes for Community Leaders". Une série de publications du "Ministry of Culture and Recreation", province d'Ontario, 1975.

"Getting People Together". Une publication du "Ministry of Culture and Recreation", province d'Ontario, 1975, 30 p.

E-1

DÉMARRAGE: LES ADHÉSIONS

Qui peut se joindre au groupe et qui ne le peut pas? Votre groupe organisateur y aura probablement pensé lors de l'identification de la population-cible. Il est aussi souhaitable de revoir vos idées avant de commencer à recruter d'autres membres.

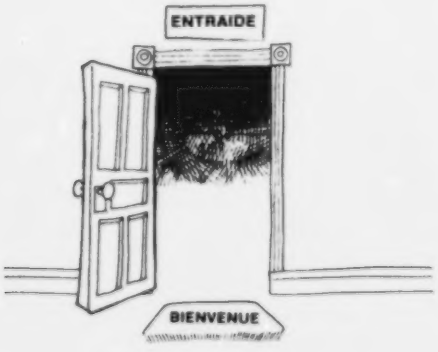
Le groupe s'adresse-t-il seulement aux personnes qui partagent un problème ou un intérêt? Leur famille et leurs amis peuvent-ils s'y joindre?

Y a-t-il des limites géographiques ou des limites d'âge?

Quelle est la cotisation?

Comment l'adhésion se déroule-t-elle? Le membre éventuel doit-il signer une carte, ou faire une promesse . . .?

La plupart des groupes d'entraide présentent un caractère informel. On s'y joint et on les quitte au rythme des intérêts et des besoins. Les groupes d'entraide offrent en général des conditions flexibles d'adhésion. Plusieurs groupes fonctionnent ouvertement, ce qui facilite les adhésions et les départs.



Règle générale, les groupes d'entraide exigent seulement que les intéressés appuient les buts visés par ceux-ci. Alcooliques Anonymes n'exige que ses membres veuillent réellement cesser de boire. Cette règle cadre bien avec le but du groupe, qui est de demeurer sobre et d'aider d'autres alcooliques à faire de même. Les restrictions imposées aux membres signifient que vous devrez tôt ou tard refuser certaines personnes. Votre groupe voudra sans doute préciser nettement les raisons qui le poussent à exclure celles-ci.

EN BREF

Les refus d'adhésion doivent être clairement motivés. Les groupes d'entraide restreignent fort peu les adhésions, ce qui facilite l'arrivée et le départ des membres.

RESSOURCES

"The A.A. Group -- An Informal Handbook on How A Group Functions and How To Get One Started". "Alcoholics Anonymous World Services", 1965, 51 p.

F-1

L'ENTRAIDE ET LES PROFESSIONNELS — UNE AIDE RÉCIPROQUE

Les professionnels tels que les psychiatres, les avocats, les travailleurs sociaux et les docteurs sont souvent d'un grand concours pour les groupes d'entraide. En accomplissant leur travail quotidien, ils rencontrent souvent des personnes qui peuvent bénéficier de la présence d'un groupe d'entraide.

Les professionnels peuvent contribuer à la croissance des groupes d'entraide en **renvoyant** leurs clients aux groupes d'entraide qu'ils connaissent. (Les groupes devraient songer à informer les professionnels au sujet de leurs activités.)

Un professionnel peut souvent **aider un groupe d'entraide à s'organiser.** Un groupe s'est formé après qu'un docteur eut mis en communication plusieurs de ses patients affligés de la même maladie et eut aidé à organiser les premières réunions. (Le personnel des institutions spécialisées en travail social et des collèges communautaires compte souvent des particuliers sachant comment faire démarrer de nouveaux groupes.)

Les professionnels peuvent aussi aider les groupes d'entraide **en renseignant leur collègues** sur l'existence de tel ou tel groupe. Ils peuvent aussi relier divers groupes qui éprouvent les mêmes problèmes ou qui ont des intérêts communs.

Les professionnels peuvent aussi aider ces groupes en leur fournissant des **conseils spécialisés** sur certains points. La solution des problèmes est parfois facilitée grâce aux connaissances spécialisées que possède un professionnel. Les professionnels peuvent également donner des conférences spéciales fondées sur leurs connaissances théoriques. Ils peuvent de temps à autre animer le groupe.

Les professionnels oeuvrant dans des agences sociales peuvent aussi aider les groupes **en leur trouvant des ressources matérielles**: locaux, service de photocopies, conseils relatifs au financement. Voilà ce

que certains professionnels ont pu fournir grâce à leur employeur.

Les membres des groupes d'entraide et les professionnels ont cependant besoin de s'assurer que la participation du professionnel soit approuvée par le groupe afin de respecter l'idée initiale. Le bien-être du groupe et de ses membres doit demeurer prioritaire lorsque le groupe fait appel aux ressources et aux connaissances des professionnels.

Les membres des groupes d'entraide doivent également se souvenir que leur propre expérience — qui constitue la raison d'être de leur groupe — signifie qu'ils comprennent probablement mieux le problème que les professionnels qui ne l'ont pas vécu.

Les membres doivent également se rappeler qu'ils peuvent aider les professionnels à connaître davantage ce qui les intéresse de près et à parachever leur "science livresque" par des connaissances pratiques. Cela ne signifie pas que le travail accompli par les professionnels peut toujours être remplaçé par celui d'un groupe d'entraide. Leurs connaissances spécialisées peuvent servir à aider plusieurs personnes que les groupes d'entraide ne sauraient aider.

F-3

Les personnes ayant reçu une formation professionnelle se joignent parfois à des groupes d'entraide sur un pied d'égalité. Elles peuvent partager les mêmes préoccupations que tout autre membre du groupe. Leur rôle professionnel doit être mis de côté en pareil cas et ces personnes doivent agir et être traitées comme tous les autres membres. Par exemple, un avocat nouvellement handicapé peut faire partie d'un groupe d'entraide dont le but est d'aider les handicapés à fonctionner en fauteuil roulant; ses connaissances juridiques importent peu.

EN BREF

Les groupes d'entraide et les professionnels peuvent s'aider mutuellement. En travaillant ensemble, tous doivent s'assurer que les intérêts des membres du groupe demeurent prioritaires et que le groupe, dans son ensemble, s'entende sur les tâches que le professionnel devra accomplir.

Alan Gartner et Frank Riessman, "Professionals in Self-Help Mutual Aid Groups", Help — A Working Guide to Self-Help Groups, New Viewpoints, New York, pp. 168-174.

D.H. Sanders, "Patients-75; Professionals-0: The Lodge Program in Community Rehabilitation", dans Alfred Katz et Eugene Bender, The Strength In Us: Self-Help Groups in the Modern World, New Viewpoints, New York, 1976.

CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS: VUE D'ENSEMBLE

Les groupes d'entraide ressemblent un peu à tous les autres petits groupements de personnes. Ils partagent la même séquence de démarrage, de croissance, d'épanouissement et de déclin que les clubs sociaux, les groupes de thérapie et les autres.

Cependant, les groupes d'entraide diffèrent quelque peu d'un groupe de thérapie ou d'un groupe d'action sociale. Ils s'intéressent à la personne qui a besoin d'aide et non pas au particulier ou à l'agence qui fournit un service. Les groupes d'entraide sont en général moins formels que les organismes traditionnels de service social. Pour aider les autres, ces groupes ont recours aux expériences personnelles et dépendent très peu des connaissances livresques transmises par un expert sans expérience pratique du problème en question.

Les groupes d'entraide dépendent également de la collaboration de leurs membres plutôt que de la rivalité. Ils encouragent des activités qui appuient le groupe et ses membres, plutôt qu'un comportement compétitif.

La survie de votre groupe, ainsi que son niveau d'activité, peuvent dépendre de votre perception de sa situation.

CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS contient des chapitres qui peuvent permettre à votre groupe de décider quels sont ses problèmes et comment les résoudre.

H-1

CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS — DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

Comme tous les groupes, les groupes d'entraide démarrent, croissent, changent et péréclitent. Si vous connaissez l'étape du développement de votre groupe, vos membres seront en mesure de confronter ces changements.

FORMATION

Au commencement, quelques personnes se rencontreront et discuteront de leurs intérêts. À l'étape de la "formation", on essaie de trouver d'autres personnes qui partagent les mêmes préoccupations. Une ou deux réunions publiques peuvent avoir lieu, et ne suivront probablement aucun ordre établi. (Voir "Au sein du groupe" pour connaître le comportement des personnes réunies en un groupe). À cette étape, le niveau de la discussion peut être limité parce que l'on doit apprendre à faire confiance aux autres avant de livrer complètement ses pensées et ses sentiments.

NORMALISATION

L'exploration se poursuit pendant la phase dite de "normalisation". Le groupe songera peut-être à établir des relations avec d'autres groupes, avec des professionnels ou avec d'autres personnes. Une routine commencera à s'établir. Les membres assumeront peu-à-peu certains rôles. Les discussions deviendront probablement plus ouvertes et les amitiés commenceront à se former. On arrêtera le but du groupe, ainsi que des activités permettant de le réaliser. Les comportements tendront à se normaliser; par exemple, "interdiction de fumer", "café après la réunion", "nous ne discutons pas les problèmes financiers". Ces attentes peuvent être implicites mais elles s'établiront quand même.

DISCUSSIONS

Au cours de la troisième phase, il est tout naturel que certains désaccords se manifestent; c'est la phase des discussions. Certains peuvent ne pas apprécier le

but du groupe, les activités projetées, ou les attentes qui s'y manifestent. Ces désaccords se produisent presque toujours. (Voir les chapitres sur l'identification et la résolution des problèmes.

FONCTIONNEMENT

À la quatrième phase, le groupe fonctionnera enfin. À l'étape du "fonctionnement", le rôle des membres aura été fixé (cela se produit tout naturellement et sans mot dire). Les attentes en matière de comportement sont également fixées. Les buts et les activités auront fait l'objet d'un commun accord et la confiance commencera à régner parmi les membres. La discussion deviendra plus franche. S'il se produit des désaccords, il s'agira probablement de choses mineures.

CHANGEMENT DE BUT

Avec le temps, il se peut que le groupe s'éloigne de son but original. Cela peut être acceptable mais peut aussi causer des désaccords. On peut éviter les problèmes causés par ces changements de direction en vérifiant de temps à autre si le groupe respecte toujours ses buts. Le groupe pourrait repenser ses buts et ses objectifs si le changement est important.

EN BREF

Les groupes d'entraide fonctionnent habituellement dans une atmosphère de coopération et de conciliation. Ils sont informels et comptent sur l'expérience de leurs membres plutôt que sur des connaissances poussées. Les groupes d'entraide traversent quatre phases: la formation, la normalisation, les discussions et le fonctionnement. Des désaccords peuvent survenir, mais le groupe finit par fonctionner normalement.

H-3

RESSOURCES

Voir Alfred Katz, Parents of Handicapped Children, pour une discussion des étapes du développement des groupes d'entraide, Charles C. Thomas, Springfield, Illinois, 1961.

Alfred Katz, "Self-Help Organizations — Volunteer Participation and Social Welfare", Social Work, Volume 15, Numéro 1, hiver 1970, pp. 51-60.

Hedley G. Dimock, Leadership and Group Development (quatre pamphlets), Sir George Williams University, Montréal, 1970.

CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS AU SEIN DU GROUPE

On peut apprendre à être efficace dans une réunion de groupe d'entraide. Les adultes apprennent mieux avec leurs pairs qu'avec des "experts". Vous pouvez vous entraider et apprendre ensemble comment fonctionne votre groupe.

Les groupes agissent différemment, selon:

- le rapport qui existe entre les membres;
- la façon dont les personnes s'interpellent;
- le cadre dans lequel les réunions ont lieu;
- les règlements qui régissent les activités;
- le but du groupe;
- la structure.

Ces facteurs déterminent également si le groupe peut répondre effectivement aux besoins de ses membres et réaliser ses objectifs.

BESOINS DU GROUPE

Les groupes ont tous deux espèces de besoins auxquels ils doivent répondre s'ils veulent rester vigoureux et efficaces. La première correspond au travail à effectuer pour atteindre le but du groupe. Ce "besoin de réalisation" est satisfait lorsqu'une réunion est ouverte et fonctionne bien, lorsque l'échange d'information se produit, lorsque le rappel des événements s'effectue, et enfin lorsqu'on fait appel à un consensus.

La deuxième espèce réunit les besoins relatifs au bon fonctionnement, c'est-à-dire ce que les membres font pour faciliter ce fonctionnement. Ce dernier existe lorsque les membres sont prêts à faire des compromis, ajoutent une pointe d'humour aux réunions, appuient ceux qui prennent la parole, et encouragent l'esprit de compromis en cas de désaccord.

Les groupes d'entraide s'occupent parfois davantage du "bon fonctionnement" que du "besoin de réalisation"; cela s'explique parce que les groupes d'entraide s'intéressent surtout aux besoins sociaux et affectifs de leurs membres.

Actions relevant du "BESOIN DE RÉALISATION"

- **ENTREPRENDRE/PROPOSER un travail et suggérer des idées**
- **DONNER/SUGGÉRER des faits, des idées, des opinions, des solutions de rechange**
- **DEMANDER/RECHERCHER des faits, des opinions et des idées**
- **EXPLIQUER/DÉFINIR le problème, les idées, les suggestions, les moyens**
- **RÉSUMER**
- **PROPOSER une décision ou une conclusion que le groupe acceptera ou rejettera**
- **OBTENIR UN CONSENSUS: vérifier si une décision ou une conclusion est possible.**

Actions relevant du "BON FONCTIONNEMENT"

- **ENCOURAGER: être chaleureux et amical, éprouver de la sympathie**
- **APPROUVER OU ACCEPTER: verbalement ou silencieusement**
- **HARMONISER: s'efforcer de réduire la tension et trancher les désaccords**
- **ADMETTRE LES COMPROMIS: calmer les tensions, admettre les erreurs, changer de propositions pour aider le groupe**
- **AIDER: garder l'écoute, aider les autres à participer**
- **VOIR si les membres sont satisfaits**
- **RESSENTIR et EXPRIMER les impressions et sentiments du groupe**
- **PARTAGER ses sentiments avec les autres membres, et demander à ceux-ci de faire de même.**

Il existe également une troisième espèce de besoin chez les groupes d'entraide. Les besoins d'orientation individuelle manifestés par certains

membres retardent la satisfaction des besoins de réalisation et de bon fonctionnement du groupe. Ces besoins d'orientation individuelle peuvent surgir parce qu'un membre n'est pas satisfait des activités du groupe, ou en raison d'un problème personnel.

Les actions qui correspondent à des besoins d'orientation individuelle

Gêner
Ne pas parler
Chercher à se faire voir
Dominer
Trop parler
S'ennuyer
Ne pas écouter

La plupart des membres d'un groupe manifesteront de temps à autre des comportements de ce genre. Le groupe devra chercher à équilibrer les actions relevant du besoin de réalisation et celles qui se rapportent au bon fonctionnement. On devra trouver des moyens pour encourager la personne qui agit de façon individualiste à devenir un membre utile du groupe.

EN BREF

Les groupes d'entraide présentent trois espèces de besoins: le besoin de réalisation, le besoin d'un bon fonctionnement et les besoins individuels. Les membres agissent afin de répondre à tous ces besoins.

I-4

RESSOURCES

Bob Biagi, Working Together: A Manual for Helping Groups Work More Effectively, University of Massachusetts ("Citizen Involvement Training Project"), Amherst, 1978.

Hedley G. Dimock, Leadership and Group Development (quatre pamphlets), Sir George Williams University, Montréal, 1970.

CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS — LEADERSHIP

Un des objectifs visés par les groupes d'entraide est de faire appel aux ressources de chaque membre. Le chapitre suivant examine comment chaque membre peut participer aux activités de leadership.

QU'EST-CE QUE LE LEADERSHIP?

Les premiers ministres, les présidents, les présidents de comité et les chefs d'équipe sont tous considérés comme des chefs. On songe au contrôle exercé par une forte personnalité lorsqu'on envisage le concept de leadership. Chaque personne peut faire une contribution importante affectant les autres membres et le groupe dans son ensemble; les groupes ont cependant besoin d'une certaine direction, et quelqu'un doit non seulement indiquer le chemin à parcourir, mais l'aider à ce faire.

UN PROCESSUS

Le leadership est souvent considéré comme une aptitude que certaines personnes possèdent et que d'autres ne possèdent pas. Il s'agit, de fait, d'un processus; c'est une action, non pas une qualité immuable.

Un chef doit se mériter la confiance d'autres personnes; il doit aussi pouvoir agir rapidement et résolument. Les personnes ayant ces qualités ne sont pas toutes des chefs. Pourquoi? Parce que le leadership exige une interaction entre le chef éventuel et les personnes qui le suivront peut-être.

Si les besoins de ces derniers ne sont pas satisfaits, le chef ne pourra jouer son rôle. C'est grâce au leadership qu'il faut répondre aux besoins des particuliers de même qu'à ceux du groupe tout entier.

STYLES DE LEADERSHIP

Les styles de leadership peuvent varier selon les situations. Il faudra peut-être qu'un chef s'impose pour

qu'un groupe s'attaque à un problème qu'il ne veut pas affronter. Ce chef peut par contre être moins efficace lorsqu'il s'agit de favoriser les compromis. Nul ne possède toutes les aptitudes de leadership qui conviennent à toutes les situations, de sorte qu'il est logique de recourir aux aptitudes dont jouissent les différents membres du groupe.

À ÉVITER

Certaines habitudes du chef peuvent causer des problèmes au groupe.

Le dictateur:	*"Soyez raisonnable, laissez-moi faire à ma façon."*
Le missionnaire:	*"La discussion et le différend n'ont jamais rien résolu."*
Le bureaucrate:	*"Suivez les règles et vous ne vous tromperez jamais."*
Le lâcheur:	*"Si vous ne réussissez pas du premier coup, abandonnez."*
L'inflexible:	*"Si vous ne comprenez pas, opposez-vous."*
Le juge:	*"Vous avez tort."*
Le professeur:	*"D'ailleurs, laissez-moi vous dire ceci."*

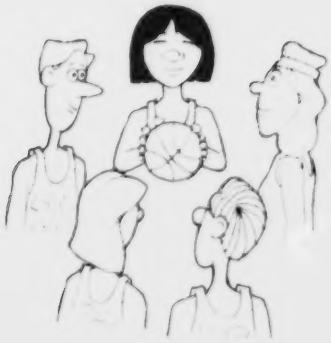
UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Le groupe peut se partager la responsabilité du leadership. Divers membres peuvent jouer à leur façon le rôle du chef, en fonction de leurs capacités particulières.

Le rôle de chef peut être vu comme visant à faciliter la réalisation du but visé par le groupe. Le leadership peut encourager la discussion, l'action ou la prise de décision. Plusieurs membres auront les aptitudes nécessaires pour devenir des animateurs. Une personne particulièrement douée dans un domaine acceptera probablement d'exercer cette fonction dans le groupe.

Par exemple, un membre peut savoir résumer la discussion du groupe. Un autre peut proposer un autre sujet de discussion lorsque la conversation ralentit. Une autre personne peut être habile à susciter la participation de membres qui ne participent d'habitude pas à la discussion. Un autre membre saura planifier un projet précis, tandis qu'un autre pourra aider les membres du groupe à déterminer leurs propres aptitudes et le rôle qu'ils veulent jouer dans un projet collectif. Toutes ces aptitudes constituent le leadership.

Le groupe d'entraide sera puissant lorsqu'on se rendra compte que personne ne doit posséder toutes ces aptitudes. On peut de plus les acquérir au fur et à mesure que l'on désire davantage aider le groupe.



Animation

- ***respecter le sujet de discussion;***
- ***résumer la discussion;***
- ***respecter les sentiments des participants;***
- ***suggérer des façons de résoudre un problème;***
- ***résumer et clarifier une orientation ou une décision.***

Puisque cette espèce de leadership suppose un partage des responsabilités au sein du groupe, il se pourrait que les membres veuillent en partager d'autres. Si le groupe s'est doté de responsables tels qu'un président, un trésorier etc., le partage de ces responsabilités aidera les membres à développer leurs aptitudes et animera le groupe.

UN AUTRE MOYEN

Le style informel de leadership n'intéresse pas tous les groupes. Les groupes d'entraide engagés dans des tâches très complexes ou dans une action sociale peuvent décider qu'une division formelle et distincte des responsabilités est nécessaire pour réaliser son but. Même dans ce cas, on doit retenir le principe d'utilisation des aptitudes et des capacités de tous les membres. Les groupes qui désirent obtenir des renseignements supplémentaires au sujet des rôles et des responsabilités des agents d'un organisme sont priés de consulter la liste des ressources en fin de chapitre.

EN BREF

Le leadership est un principe qui utilise les qualités des personnes, l'interaction entre les membres d'un groupe et différents modes d'action. Au sein des groupes d'entraide, l'animation est une aptitude au leadership qui peut renforcer le groupe. C'est une espèce de leadership qui peut être partagée parmi les membres du groupe. Des styles de leadership plus formels peuvent intéresser davantage les groupes d'entraide constitués de façon plus structurée.

RESSOURCES

Bob Biagi, Working Together: A Manual for Helping Groups Work More Effectively, University of Massachusetts ("Citizen Involvement Training Project"), Amherst, 1978.

"Leadership", "Social Planning and Research Council of Hamilton (Ontario)" n.d.

Alan Gartner et Frank Riessman, Help: A Working Guide to Self-Help Groups, New Viewpoints, New York.

"Guide for Board Organization in Social Agencies", publié par "Child Welfare League of America", New York.

K-1

CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS — INFLUENCE ET SOLIDARITÉ

L'INFLUENCE

La pression qui s'exerce pour changer quelque chose ou pour s'adapter est toujours présente dans les activités des groupes d'entraide. Il est naturel que l'on cherche à influencer autrui dans un groupe, afin que cette personne fasse quelque chose: qu'elle soit d'accord, qu'elle écoute, qu'elle parle. Si l'on identifie ces tentatives d'influence, votre groupe sera plus en mesure de comprendre les actions qui s'y produisent.

L'influence tient à plusieurs facteurs: la direction selon laquelle s'exerce cette tentative d'influence, sa source, ses méthodes et les personnes visées.

Direction selon laquelle s'exerce une tentative d'influence

De l'extérieur du groupe: un organisme de service social veut que le groupe d'entraide lui recommande des membres.

Du groupe envers ses membres: A.A. s'attend à ce que ses membres s'abstiennent de consommer de l'alcool.

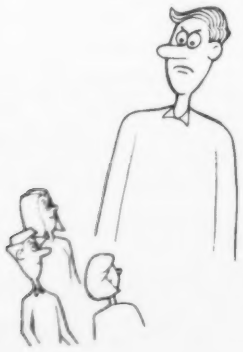
Des membres envers d'autres membres: Pierre veut que Paul appuie l'idée qu'il essaie de promouvoir.

Des membres envers le groupe: Joanne veut faire changer la date de la soirée de réunion.

Du groupe envers son environnement: votre groupe désire que l'association médicale lui envoie de nouveaux membres.

Les tentatives d'influence se présentent presque toujours. Voyez le chapitre intitulé "CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS — LEADERSHIP" pour comprendre les

tentatives d'influence faites par un membre envers un autre. Pour s'occuper des tentatives d'influence venant de l'extérieur, un groupe peut devoir réexaminer le but du groupe. Les décisions relatives aux tentatives pour influencer l'environnement dépendront de la façon dont le groupe décide de se rattacher aux autres groupes (voir la section sur les relations communautaires).



Si un groupe tente d'influencer ses membres, cette question doit être soumise au groupe tout entier. Ces tentatives d'influence visent le plus souvent à faire en sorte que les membres respectent les attentes du groupe. En général, elles ne se proposent pas de modifier le comportement d'une personne de façon précise. Il se peut que l'on doive définir clairement les comportements souhaités au sein du groupe.

L'INFLUENCE — SOURCE DE PUISSANCE

Pour exercer une influence efficace, l'individu ou le groupe doit utiliser une source quelconque de puissance. Les membres du groupe pensent parfois que les réalisations hors du groupe sont source de puissance. D'autres peuvent accorder trop d'importance à l'opinion d'un autre membre fortuné ou bien éduqué.

Pour ce qui est des groupes d'entraide, l'expertise acquise au cours de longues années d'expérience est souvent une source de puissance. A.A., le groupe d'entraide le plus ancien, est d'avis que si une longue

abstinence servait de statut social, la notion de l'égalité de ses membres serait mise en péril. Afin de surmonter cette difficulté, les membres d'A.A. déclarent souvent que "celui qui s'est levé le plus tôt ce matin est le plus abstinent de tous"

L'INFLUENCE: MÉTHODES

La récompense: par exemple, faire l'éloge d'une déclaration.

La punition: par exemple, être en désaccord avec une déclaration.

L'inattention: peut servir de punition ou de récompense selon l'action envisagée.

La menace: de punition ou de récompense.

La confusion: une combinaison incohérente des facteurs qui précèdent.

Tous ces comportements se produisent au sein des groupes d'entraide, quoiqu'ils soient en général assez peu manifestes. La récompense accordée pour un comportement positif s'avère une façon très efficace d'exercer une influence.

Les tentatives d'influence peuvent se produire par voie de gestes ou de paroles.

L'INFLUENCE: DEGRÉ DE RÉUSSITE

Qu'est-ce qui détermine le résultat d'une tentative d'influence? Le sujet en question est un facteur important. Règle générale, plus le sujet est important, plus la tentative d'influence sera importante et plus elle aura tendance à réussir.

Les circonstances comptent également beaucoup. Si les membres du groupe se sentent menacés, ils résisteront mieux que si la pression extérieure est faible. Les membres d'un groupe qui se connaissent très bien pourraient être plus influencés par un autre groupe que s'ils se connaissaient peu. Les personnes qui se

connaissent peu sont moins disposées à se laisser influencer parce que la confiance ne règne pas

Cela signifie également que les groupes très solidaires peuvent effectivement influencer d'autres groupes. Plus une personne ou un groupe a un caractère dominant, plus ses chances de succès sont élevées. L'intensité de la méthode utilisée pour influencer importe aussi, surtout si la personne à influencer résiste aux pressions. S'il y a peu de résistance ou de discussion, la méthode a moins d'importance.

Un autre facteur expliquant le succès des tentatives d'influence est la visibilité des résultats. Si l'on convainc publiquement une personne de se conformer, celle-ci résistera moins que si la tentative d'influence a lieu en privé. D'un autre côté, cette personne aura moins tendance à se conformer, et ce facteur pourrait limiter sa participation au sein du groupe.

LA SOLIDARITÉ

Un autre facteur dans le mode de fonctionnement des groupes est le sentiment que l'on fait partie d'un groupe. La cohésion du groupe donne aux membres un sentiment d'appartenance et aide ceux qui veulent participer aux activités. La solidarité amplifie les sentiments d'engagement envers le groupe et les autres membres. Ceux-ci ont alors davantage envie de changer leur vie en fonction des attentes du groupe.

La cohésion décrit jusqu'à quel point un groupe plaît à ses membres, et elle dépend de deux ensembles de facteurs. Le premier est constitué des caractéristiques du groupe, c'est-à-dire son but, sa façon d'agir, etc. Le deuxième repose sur les caractéristiques des membres eux-mêmes. La solidarité de votre groupe peut s'évaluer en examinant des facteurs tels que l'absentéisme, le degré de familiarité entre les membres, etc. On peut également prendre en considération le degré d'appui accordé et l'échange entre les membres.

LE ROULEMENT

Quelque soit le degré de solidarité, certaines personnes quittent les groupes d'entraide et d'autres y

adhèrent. La plupart des groupes trouvent que le roulement constitue une bonne méthode d'obtenir de nouvelles idées et de fournir aux membres établis de nouvelles personnes avec lesquelles entretenir un rapport. On quitte les groupes d'entraide parce qu'on a satisfait ses besoins, parce que ceux-ci n'existent plus, ou pour toute autre raison.

La nature informelle des groupes d'entraide facilite le départ des personnes qui y sont prêtes. Le roulement n'est pas mauvais en soi, à moins qu'il ne soit si rapide qu'il trouble les activités du groupe.

EN BREF

Tous les groupes remarquent chez certains membres ou dans d'autres groupes des tentatives d'influencer ces comportements au sein du groupe même. Si l'on admet la nature des facteurs en jeu, on peut plus facilement contrôler ces tentatives d'influence.

Les sentiments des membres à propos de la solidarité du groupe affectent leur engagement. Les membres partent et arrivent, il faut s'y attendre.

RESSOURCES

Bob Biagi, Working Together: A Manual for Helping Groups Work More Effectively, University of Massachusetts ("Citizen Involvement Training Project"), Amherst, 1978.

Hedley G. Dimock, Group Development: Principles and Techniques For Workers in Group Serving Organizations, Sir George Williams University, Montréal, 1966.

William Shalinsky, "Small Groups in the Planning and Policy Field", Journal of Urban and Environmental Affairs, Volume 9, numéro 1, automne 1977.

John D. Ingalls, A Trainers Guide to Andragogy, United States Department of Health, Education and Welfare, Washington, mai 1973.

CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS — STRUCTURE

La plupart des groupes ont besoin d'une structure quelconque pour aider leurs membres à sentir qu'ils font vraiment partie d'un groupe et pour aider celui-ci à réaliser son but. Les groupes d'entraide sont en général assez informels. Le vôtre décidera peut-être de se structurer au minimum, tout en cherchant à accomplir son objectif. Un conseil d'administration et des comités peuvent être superflus pour un groupe de discussion; en ce cas, le seul responsable pourrait être la personne qui fixe la réunion suivante; en dernière analyse, un système qui permet de partager ce genre de responsabilité pourrait s'avérer la solution idéale.

On peut parfois répondre au besoin de structure grâce à un système de rotation des différentes responsabilités parmi les membres du groupe. Par exemple, Marie sera présidente en octobre et n'aura aucune responsabilité pendant le reste de l'année, tandis que Jean sera président en novembre. Un système de rotation aide aussi tous les membres à participer aux activités du groupe; c'est de cette façon que ceux-ci apprendront à travailler de concert avec d'autres personnes.

Les groupes informels répondent souvent mieux aux besoins affectifs et personnels de leurs membres. Les groupes peu organisés n'accomplissent pas très efficacement une tâche complexe telle que celle de recueillir des montants importants d'argent. Les groupes informels éprouvent parfois des difficultés à empêcher un membre à forte personnalité de dominer leurs activités.

Le groupe voudra probablement expliquer ses actions auprès de ses membres et du public; la loi exige peut-être ces explications. (Vérifiez ceci auprès de votre registraire provincial; voir les adresses qui suivent.) Même si la loi n'exige aucun conseil d'administration, les membres du groupe voudront songer à la façon dont ils traiteront des questions relatives à leurs activités.

Les groupes formellement structurés, avec un conseil d'administration et des comités, sont parfois préférables pour accomplir les tâches complexes, mais ils ne sont pas en mesure de répondre aussi bien aux besoins affectifs et personnels de leurs membres. Les structures formelles semblent causer des divisions parmi les membres, mais il est aussi vrai que des règlements stricts peuvent éviter que certaines personnes n'agissent sans le consentement du groupe.

Votre groupe d'entraide voudra sans doute examiner soigneusement le degré de structuration nécessaire. L'équilibre entre une organisation formelle et une absence totale de structure reflétera à la fois le but visé par votre groupe et sa nature.

Souvenez-vous qu'il est plus facile d'ajouter une structure, en cas de besoin, que de la retrancher une fois qu'elle a été établie.

LA STRUCTURE: QUELLE PAPERASSERIE?

Une fois que votre groupe d'organisation aura décidé du type de structure dont votre groupe d'entraide a besoin, il faudrait conserver une documentation au sujet de votre décision. Selon son degré d'organisation formelle, le groupe pourrait décider de rédiger des statuts et quelques règlements. Votre groupe pourrait demander un statut d'organisme bénévole (ce qui lui permettrait d'émettre des reçus pour fins d'impôt). Si vous choisissez

cette solution, adressez-vous au gouvernement fédéral (voir la liste suivante) pour obtenir des instructions et des formulaires à remplir. Vous voudrez peut-être obtenir des conseils juridiques afin de remplir ceux-ci correctement.

Même si vous continuez de fonctionner informellement, il est bon de rédiger quelques documents: des procès-verbaux au sujet des réunions, le nombre de membres, les projets d'avenir, etc. Rappelez-vous le principe de partage des responsabilités et pensez à la **simplicité** lorsque vous déterminerez qui assumera ce rôle.

EN BREF

La structure de votre groupe d'entraide devrait être aussi simple que possible: une structure suffisante qui satisfera les étrangers, mais sans excès, car cela pourrait gêner la participation de vos membres.

Si vous désirez une structure plus formelle, le gouvernement exige plusieurs documents.

ADMINISTRATIONS PROVINCIALES D'ENREGISTREMENT

Pour obtenir des renseignements sur l'enregistrement à titre d'organisme sans but lucratif, prière de s'adresser aux administrations suivants:

Colombie-Britannique

Corporate Registry
Ministry of Consumer and
Corporate Affairs
940, rue Blanshard
Victoria
(Colombie-Britannique)
V8W 3E6 (604) 387-4471

Alberta

Corporate Registry
Alberta Consumer and
Corporate Affairs
10365 rue 97, 8e étage
Edmonton (Alberta)
T5J 3W7 (403) 427-8080

Saskatchewan

Corporations Branch
Dept. of Consumer and
Commercial Affairs
1871, rue Smith
Regina (Saskatchewan)
S4P 3V7 (306) 787-2970

Manitoba

Corporations et Raisons
sociales
405, avenue Broadway
Winnipeg, (Manitoba)
R3C 3L6 (204) 945-2651

Ontario

Direction des compagnies
Ministère de la
Consommation
et du Commerce
555, rue Yonge
Toronto (Ontario)
M7A 2H6 (416) 963-0380/
963-0391

Québec

L'Inspecteur général des
institutions financières
et des entreprises
800, Place d'Youville
Québec (Québec)
G1R 4Y5 (418) 643-5253

Nouveau-Brunswick

Ministère de la Justice
Affaires Corporatives et
judiciaires
C.P. 6000
Fredericton
(Nouveau-Brunswick)
E3B 5H1 (506) 453-2963/
453-2682

Île-du-Prince-Édouard

Corporations Division
Department of Justice
C.P. 1000
Charlottetown (Î.-P.-É.)
C1A 7N8 (902) 892-5411

Nouvelle-Écosse

Department of the
Attorney General
Registrar of Joint
Stock Companies
1660, rue Hollis, 1er étage
C.P. 1529
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 2Y4 (902) 424-7743

Terre-Neuve

Registry of Deeds,
Companies and
Securities
Department of Justice
C.P. 4750
Bâtiment de la
Conféderation
St. John's (Terre-Neuve)
A1C 5T7 (709) 576-3315

Yukon

Societies Clerk
Department of Justice
Gouvernement du
Territoire du Yukon
C.P. 2703
Whitehorse (Yukon)
Y1A 2C6 (403) 667-5314

Territoires du Nord-Ouest

Registrar of Societies
Legal Registry
Department of Justice
Gouvernement des
Territoires du Nord-Ouest
Yellowknife (T.-N.-O.)
X1A 2L9 (403) 873-7490

STATUT D'ORGANISME DE CHARITÉ
(GOUVERNEMENT FÉDÉRAL)

Pour plus de renseignements sur les exonérations fiscales à titre d'organisme de charité, prière de contacter:

Ministère du Revenu national-Impôt
Division des organismes de charité
400, rue Cumberland, Bureau 610
Ottawa (Ontario)
K1A 0L8 (613) 954-0410

M-1

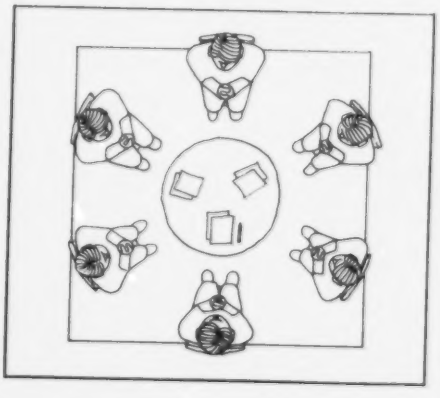
CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS ET OBTENIR LA PARTICIPATION DE CHACUN

Le cadre

L'efficacité de n'importe quel groupe dépend en partie de la façon dont les membres envisagent celui-ci et les activités entreprises. Ce "climat" varie d'un groupe à un autre et d'une réunion à l'autre, pour le même groupe. Une réunion peut être chaleureuse, informelle et passionnante, tandis que la suivante sera froide, formelle et ennuyeuse. Ces émotions affectent les avantages que les membres retirent des réunions et leur degré de participation, ainsi que leur désir de demeurer membres.

Le cadre physique influence le climat d'une réunion. Si les gens sont à leur aise, ils sont en général plus attentifs et participent davantage aux activités du groupe. L'attention accordée aux détails tels que la température de la salle, le confort des sièges et le calme ambiant peut influencer les impressions que l'on retire d'une réunion.

La disposition des sièges est un des détails qui se rapportent au cadre physique: ceux-ci devraient être disposés de façon à ce que chaque membre puisse voir tous les autres. Il est probable que tous les membres se parleront et s'écouteront si les sièges sont disposés en cercle.



Le fait d'aider les personnes présentes à s'entretenir constitue un autre aspect du climat à créer. Accueillez les membres dès leur arrivée et fournissez-leur une étiquette portant leur nom; cela pourra les aider à oublier leurs préoccupations courantes et facilitera également la conversation. Une conversation à bâtons rompus aidera les membres à s'intégrer graduellement aux activités de votre réunion, réduira l'anxiété que certains pourraient ressentir et aidera chacun à réagir collectivement, en tant que membre d'un groupe plutôt qu'en tant qu'individu.

Les affiches, les moyens publicitaires, les avis de réunion et les ordres du jour informent les membres au sujet du groupe. Cela contribue aussi au "climat" de la réunion. Par exemple, si un groupe s'annonce comme étant un forum de discussion amicale mais propose un ordre du jour divisé en segments de dix minutes, les membres auront une impression partagée du groupe. Cette confusion entre les promesses et la réalité peut frustrer certains membres, et peut limiter leur participation.

Un autre aspect relié à ce "climat" est le comportement de l'animateur ou du chef du groupe. Une personne enjouée, détendue et enthousiaste qui agit de façon ouverte et démocratique encouragera les autres à agir de la même façon. Un animateur qui agit de façon dominatrice, cachée et peu démocratique peut causer des difficultés de comportement pour les autres membres du groupe.

M-3

LISTE DE CONTRÔLE: CRÉATION D'UN "CLIMAT"

Cadre physique	Relations humaines et interpersonnelles	Facteurs organisationnels
Espace	*Accueil*	*Affiches, étalages*
Éclairage	*Confort*	*Politique*
Acoustique/bruit extérieur	*Allure détendue*	*Structure*
Décor	*Exercice*	*Clientèle*
Température	*Direction démocratique*	*Comité de politique et structure*
Ventilation	*Relations interpersonnelles*	*Annonces de réunion*
Sièges: confort/position	*Accueil des VIP*	*Documentation*
Disposition des sièges/groupement/mobilité	*Planification mutuelle*	*Thème du programme*
Repos/changement	*Évaluation des besoins*	*Publicité*
Rafraichissement	*Formulation des objectifs*	*Expositions*
Papeterie	*Conception et réalisation des activités*	*Budget et financement*
Cendriers	*Évaluation*	*Publication d'un ordre du jour et de l'heure de clôture*
Toilettes	*Exercice de clôture*	*Fréquence de l'échéancier des réunions*
L'audio-visuel	*Clôture à l'heure prévue (possibilité de rester)*	
Porte-manteaux		
Stationnement		
Balisage		
Cartes ou étiquettes		
Archives/adresses etc.		

DIMENSION DU GROUPE

La discussion est très affectée par le nombre de personnes qui composent le groupe. L'effectif optimum d'un groupe est de six à dix personnes: s'il y en a moins, cela n'assure pas suffisamment d'expériences différentes, mais s'il y en a plus, tout le monde n'a pas l'occasion de participer. Si votre groupe comprend beaucoup de

membres, vous pourriez le diviser en petits groupes permettant la discussion; une plénière permettrait à tous les membres de se réunir pour une activité donnée.

EN BREF

Le climat de vos réunions de groupe affectera la façon dont le groupe accomplit son travail. Le cadre physique, l'interaction entre les personnes et le cadre organisationnel, ainsi que l'importance du groupe affectent le "climat" des réunions.

RESSOURCES

John D. Ingalls, A Trainer's Guide to Andragogy, "United States Department of Health, Education, and Welfare", Washington, mai 1973.

N-1

CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS — COMMUNICATION ET CARACTÈRE CONFIDENTIEL

Dans un groupe, on partage pensées et sentiments à la fois en parlant et en gesticulant (le langage corporel); les messages non-verbaux sont communiqués par les gestes et les mimiques. Le chapitre suivant suggère quelques facteurs qui amélioreront la communication parmi les membres de votre groupe.

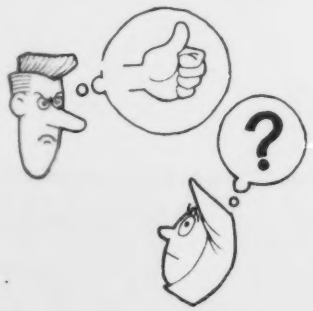
Deux facteurs spéciaux en communication semblent essentiels pour le fonctionnement des groupes d'entraide. Le premier consiste en ce que tous les membres du groupe sont considérés à titre égal pour ce qui est de la question à l'ordre du jour. Chaque membre possède une expérience unique et a sa propre façon de traiter une question. Une personne qui détient un diplôme universitaire n'est pas nécessairement plus apte à résoudre son problème qu'une personne moins bien instruite. Les membres du groupe ont un statut égal au sein de celui-ci. La communication sera meilleure si un membre ne s'incline pas devant un autre sous prétexte que François est avocat ou que Jim est fortuné.

Un deuxième facteur spécial en matière de communication rend les groupes d'entraide efficaces; c'est le contact qui existe entre les nouveaux membres et les anciens du groupe. Celui qui sait comment traiter un problème précis peut rassurer le nouveau venu à ce sujet; il peut aussi indiquer la façon de résoudre ce problème. Partager cette expérience permet aux anciens de se remémorer pourquoi ils avaient initialement fait partie du groupe. Ce partage aide surtout les membres à bien se sentir dans leur peau, et à aimer leur groupe.

Certains groupes ont un système de "copinage" afin d'encourager spécialement la communication entre anciens et nouveaux membres *(voir "parrainage", dans le chapitre traitant des ressources)*. Les groupes peuvent aussi présenter les nouveaux venus aux anciens pendant les moments de détente d'une réunion.

VOTRE FAÇON DE COMMUNIQUER CONSTITUE UN MESSAGE

Avez-vous déjà remarqué un membre de votre groupe qui fronçait les sourcils pendant toute une réunion sans rien dire? Avez-vous eu l'impression que cette personne n'était pas très heureuse? Sans mot dire, cette personne vous a communiqué un message très évident: si elle répond allègrement à une question portant sur son impression de la réunion, vous serez sans doute perplexe.



Lorsqu'on communique un message par la parole et un autre par les gestes et les mimiques, c'est le comportement non-verbal qui l'emportera, non pas la parole. En général, les membres d'un groupe communiquent davantage leurs propres sentiments, acceptent ceux des autres et s'accordent même en définitive si la gestuelle est comprise.

Voici ce qu'il faut examiner lorsque l'on évalue le degré de communication qui existe entre les membres:

- *Qui parle à qui?*
- *Fréquence des communications?*
- *Tout le monde parle-t-il?*
- *Est-ce que les gestes correspondent aux paroles?*
- *Est-ce que tout le monde écoute ceux qui parlent?*
- *Certains orateurs accaparent-ils la réunion?*

N-3

LE CARACTÈRE CONFIDENTIEL

Les groupes d'entraide traitent souvent d'émotions et de questions très personnelles. Plusieurs hésitent à parler de façon trop personnelle au sein d'un groupe, de crainte que certains membres ne rapportent à l'extérieur ce qui a été dit dans les réunions du groupe. Un facteur de communication important consiste à décider les sujets internes et ceux qui peuvent être communiqués à l'extérieur. On partage en fait uniquement ce que l'on veut bien et l'on exprime ses sentiments dans la mesure où l'on se sent en confiance. La stricte observation d'une règle concernant le caractère confidentiel des conversations du groupe aidera les membres à s'ouvrir davantage au cours des réunions du groupe. Certains groupes n'utilisent que les prénoms de leurs membres pour résoudre ce problème.

QUE FAIRE?

Les problèmes de communication affectent le groupe tout entier, et par conséquent constituent un problème auquel le groupe tout entier doit s'attaquer. On pourrait appliquer les sections relatives à l'identification des problèmes et à leur solution.

Quelques groupes ont élaboré un code de comportement pour faciliter les communications et pour limiter en partie certains problèmes. Les groupes d'intégrité, destinés aux patients mentaux en voie de guérison, respectent les règles suivantes:

Les membres s'entendent pour ne pas:

- ***interrompre;***
- ***blâmer;***
- ***agir sous le coup d'émotions négatives;***
- ***former des sous-groupes;***
- ***s'objecter;***
- ***répondre ou discuter;***
- ***deviner, ou s'attendre à ce que l'on agisse ainsi;***
- ***tricher (ne pas respecter les accords);***
- ***dire des demi-vérités ou des mensonges;***
- ***rendre monnaie de sa pièce.***

Votre groupe peut vouloir améliorer sa capacité d'évaluer les problèmes de communication et de s'en occuper. Cela aidera le groupe à fonctionner plus efficacement et les membres apprendront davantage au sujet des communications. En ce cas, votre groupe pourrait utiliser l'ouvrage de Biagi qui est cité au chapitre des ressources afin d'améliorer sa capacité de communication. Les écoles de travail social disposent de professeurs susceptibles de vous aider.

EN BREF

Les groupes d'entraide comptent sur deux facteurs spéciaux de communication; le premier exige que tous les membres soient traités en égaux, et le second précise que les contacts entre anciens et nouveaux membres est impérieux. Le "langage corporel" constitue un important facteur de communication. Il est important que l'on observe le caractère confidentiel des délibérations du groupe.

RESSOURCES

Alan Gartner and Frank Riessman, Help — A Working Guide to Self-Help Groups, New Viewpoints, New York.

Bob Biagi, Working Together: A Manual for Helping Groups Work More Effectively. University of Massachusetts ("Citizen Involvement Training Project"). Amherst. 1978

John D. Ingalls, A Trainer's Guide to Andragogy. "United States Department of Health, Education and Welfare". Washington, mai 1973

Julian Fast, Body Language. M. Evans & Co., New York

CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS — IDENTIFICATION DES PROBLÈMES

Les groupes d'entraide se heurtent effectivement à des problèmes. On ne peut ignorer certaines difficultés telles que les désaccords qui peuvent surgir entre membres. D'autres problèmes moins évidents peuvent être difficilement identifiables. Vous pouvez aider votre groupe à demeurer actif si vous pouvez identifier les difficultés. Votre groupe doit traiter collectivement de ses affaires; il sera plus puissant et plus efficace si chacun participe à l'identification et à la solution des problèmes.

PERCEPTION

La façon dont on examine un sujet influence beaucoup comment on traite celui-ci; elle détermine aussi le succès relatif que l'on obtiendra. Par exemple, si l'on identifie un point comme étant une cause de désaccord parmi les membres du groupe, cet aspect peut prendre l'allure d'un "problème" ou d'un "conflit". L'idée d'un "conflit" évoque la colère et le mécontentement; cette expression peut déranger certains membres du groupe, et peut également évoquer des gagnants et des perdants.

Par contre, si l'on appelle ce désaccord "un problème", un jour plus favorable illuminera la situation et

favorisera une solution dont profiteront les membres et le groupe tout entier. Il en résultera alors une situation où tout le monde gagne au change.

Les groupes d'entraide dépendent beaucoup de la coopération et de la participation de leurs membres. Les problèmes sont ainsi résolus dans un cadre positif où il n'y a que des gagnants: voilà une façon d'encourager l'activité et la participation de tous les membres du groupe.

ÉVALUATION D'EFFICACITÉ — I

Voici les raisons expliquant certaines difficultés éprouvées par les groupes d'entraide:

- ***— les buts du groupe ont été atteints; les membres ne s'en soucient plus;***
- ***— des sous-groupes se disputent au sujet des objectifs à réaliser, des moyens à employer pour y parvenir ou se battent pour obtenir le pouvoir;***
- ***— des conflits de personnalités;***
- ***— des pressions venant de l'extérieur causent des problèmes (un manque d'appui de la part d'un organisme important, un manque de ressources);***
- ***— le groupe s'affirme trop par ses activités;***
- ***— les membres ignorent les intentions du groupe ou doutent de son efficacité.***

Il est deux problèmes qui sont plus graves pour les groupes d'entraide que les autres. Si le groupe fonctionne d'une façon que réprouve la collectivité, celui-ci éprouvera des difficultés. En outre, si la collectivité ne tolère ni les membres du groupe ni leurs problèmes précis, le groupe fera face à d'autres problèmes. *(Voir le chapitre traitant des relations communautaires pour obtenir d'autres renseignements.)*

ÉVALUATION D'EFFICACITÉ — II

Une autre façon d'évaluer le fonctionnement de votre groupe est de comparer celui-ci aux groupes d'entraide qui ont "réussi". La liste suivante contient quelques-unes des caractéristiques nécessaires pour qu'un groupe réussisse vraiment.

Voici quelques-uns des critères d'efficacité s'appliquant aux groupes d'entraide

- ***Une EXPANSION CONSTANTE permet aux membres plus anciens de servir de modèle et d'aider les autres;***
- ***La FORMATION de nombreux CHEFS et d'adjoints, ce qui permet de partager le leadership;***
- ***Plusieurs RÉUSSITES ou gains supplémentaires tels que la publicité par les médias, etc.;***
- ***La FORMATION D'IDÉOLOGIES ou d'engagements sérieux, qu'il s'agisse d'idéologie sociale ou du modèle "A.A.";***
- ***La disponibilité de RESSOURCES — lieu de rencontres, bulletin, financement;***
- ***L'évolution de TRADITIONS ancrées pour le groupe;***
- ***La mise au point d'ACTIVITÉS variées;***
- ***La création d'une impressionnante somme de CONNAISSANCES fondée sur l'EXPÉRIENCE des membres.***

ÉVALUATION DES RÉUNIONS DU GROUPE

Un examen des activités ayant lieu lors des réunions de groupe peut aider à identifier certains

problèmes. Les observations suivantes sont généralement signe d'une réunion efficace et satisfaisante.

EFFICACITÉ D'UNE RÉUNION DE GROUPE

- ***L'atmosphère est amicale et agréable; les membres coopèrent, et les nouveaux venus s'intègrent facilement à la discussion et aux activités;***
- ***Tous les membres participent avec enthousiasme;***
- ***Le but de chaque tâche ou de chaque sujet est bien défini et reste présent à l'esprit;***
- ***Chacun communique, non pas quelques-uns seulement;***
- ***Chacun contribue à l'assemblée; il n'y a pas de disputes afin d'obtenir un statut particulier; il n'existe pas d'ordre du jour secret;***
- ***Le groupe utilise les capacités de tous ses membres, plutôt que celles de quelques-uns;***
- ***Les membres ne dévient pas du travail à accomplir et produisent des résultats concrets;***
- ***Le groupe s'ajuste aux changements de besoins et de situations;***
- ***Les membres n'ont pas peur de parler: ni les idées ni les personnes ne sont ridiculisées ou amoindries;***
- ***Règle générale, l'intérêt règne;***
- ***La réunion se déroule sans heurts, sans interruptions ou obstructions;***

- ***Les incidents qui nuisent à l'interaction sont réglés avec rapidité et sensibilité;***
- ***Les membres semblent tous bien informés et au courant. Ils comprennent ce qui se passe en tout temps;***
- ***Le leadership est partagé;***
- ***Les "besoins individuels" sont réglés avec doigté;***
- ***Au besoin, la prise de décisions s'effectue par voie de consensus.***

Après avoir regardé ces listes, vous pourrez énoncer clairement les problèmes qui confrontent votre groupe. Le fait de pouvoir identifier nettement ceux-ci en facilitera la solution.

Une aide extérieure peut faciliter l'identification d'un problème. Si votre groupe peut difficilement identifier ce qui ne va pas, vous pourriez consulter une personne qui a beaucoup d'expérience auprès des groupes tels que le vôtre.

EN BREF

Les groupes d'entraide éprouvent des problèmes précis. Les plus importants sont la façon dont la collectivité accepte les membres ostracisés ainsi que les méthodes de fonctionnement du groupe. Les groupes d'entraide doivent aussi envisager des problèmes auxquels doivent faire face tous les petits groupes; sont compris les effets de ces interactions sur le but et les activités du groupe.

RESSOURCES

Bob Biagi, Working Together: A Manual for Helping Groups Work More Effectively, University of

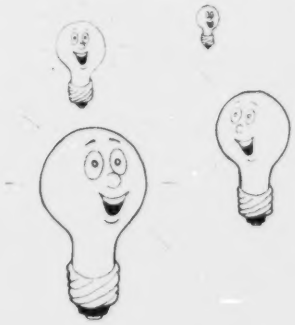
Massachusetts ("Citizen Involvement Training Project"), Amherst, 1978.

Hedley G. Dimock, Leadership and Group Development (quatre pamphlets), Sir George Williams University, Montréal, 1970.

Alfred Katz et Eugene Bender, The Strength In Us — Self-Help Groups In the Modern World, New Viewpoints, New York, pp. 117-120.

CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS — RÉSOLUTION DES PROBLÈMES

La résolution des problèmes auxquels fait face un groupe d'entraide ressemble à une situation familiale. Dans les deux cas, il s'agit de groupes de personnes qui travaillent et se détendent ensemble. Les membres partagent des préoccupations communes et visent leur bien-être réciproque. Dans les deux cas, on s'intéresse davantage à faire quelques compromis et à demeurer ensemble qu'à triompher au prix de la dissolution du groupe. Le chapitre précédent traitait des perceptions de l'identification des problèmes; voilà un cadre permettant la résolution des problèmes dans un contexte où il n'y a que des gagnants. Si le processus de résolution des problèmes est ouvert et créatif et si tous les membres y participent, les solutions seront plus efficaces et il en résultera un plus grand sentiment de solidarité.



ÉTAPES DE LA RÉSOLUTION DES PROBLÈMES

1) L'IDENTIFICATION DES PROBLÈMES — Revoir le chapitre précédent qui traite de ce sujet.

2) L'ÉLABORATION DE SOLUTIONS DE RECHANGE — Une fois que les problèmes ont été identifiés, les groupes adoptent souvent la solution la plus immédiate. La solution la plus évidente n'est pas toujours la meilleure! Des solutions nouvelles émergent parfois d'un processus de consultation au cours duquel tous les

membres du groupe émettent toutes les idées qui leur viennent à l'esprit en quelques minutes, sans jugement, discussion ou censure. À partir de cette liste, le groupe peut choisir plusieurs idées qui lui paraissent susceptibles de résoudre le problème en question. Une autre façon d'élaborer des solutions de rechange consiste à concevoir la solution d'une autre façon.

Questions susceptibles de déclencher de nouvelles solutions

- ***La solution peut-elle être COPIÉE sur un autre modèle?***
- ***Peut-on MODIFIER cette solution? Existe-t-il une nouvelle approche?***
- ***Peut-elle être AUGMENTÉE?***
- ***Peut-elle être DIMINUÉE?***
- ***Que pourrait-on SUBSTITUER? (une autre personne, un autre endroit)***
- ***La solution peut-elle être RECONSTITUÉE?***
- ***La solution peut-elle être INVERSÉE? (Rôles ou aspects négatifs considérés sous un jour positif.)***
- ***Les solutions peuvent-elles être COMBINÉES?***

Une autre façon d'élaborer des solutions de rechange consiste à redéfinir le problème, c'est-à-dire d'essayer de le voir sous une perspective nouvelle. Par exemple:

PROBLÈME INITIAL: comment empêcher Marc d'être hostile envers les autres membres du groupe?

SOLUTION POSSIBLE: lui dire qu'il ne peut plus participer aux réunions du groupe.

PROBLÈME REDÉFINI: comment encourager des appuis au sein du groupe?

SOLUTION POSSIBLE: développer le potentiel des membres qui pourraient agir comme animateurs.

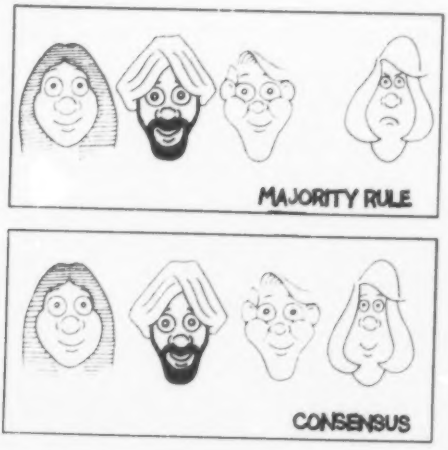
La créativité peut fournir à votre groupe des solutions nouvelles à d'éternels problèmes. Cela pourrait insuffler une nouvelle vitalité et provoquer un nouvel intérêt envers le groupe.

3) CHOISIR LA MEILLEURE SOLUTION — La meilleure solution sera celle qui convient le plus au groupe et qui règle le problème. Encore là, il est fort important d'encourager la participation des membres du groupe. Ce dernier sera également renforcé lorsqu'il existe un accord général, sinon unanime, à propos de la solution retenue.

Traditionnellement, les décisions collectives sont prises selon le processus d'une décision majoritaire. Ce genre de prise de décision est régi par des règles formelles. ("Robert's Rules of Order"). Ce processus désavantage les groupes d'entraide. D'abord, s'il est basé sur une décision majoritaire, cela signifie qu'un peu plus de la moitié du groupe peut contrôler les événements. Cela signifie aussi qu'un peu moins de la moitié des membres peuvent avoir le sentiment de perdre au change. Moins les membres auront cette impression, et plus le groupe sera fort. Autre désavantage: le président de séance est avantagé parce qu'il contrôle la mise aux voix et l'acceptation des motions selon le principe de la majorité simple; il contrôle aussi le droit de parole. De plus, les personnes qui connaissent bien les règlements utilisés ("Robert's Rules") et leur fonctionnement possèdent l'avantage.

Ces règles formelles sont parfois utiles. Elles font en sorte que les réunions se déroulent de façon ordonnée et que des décisions soient prises même lorsqu'il y a des conflits d'intérêt au sein du groupe. Un groupe peut conclure que la procédure parlementaire est

le processus décisionnel qui lui sied le mieux. Dans ce cas, reportez-vous au choix de publications suggérées au chapitre des ressources.



LE CONSENSUS

La prise de décision par voie de consensus est une méthode qui réunit les idéaux adoptés par la plupart des groupes d'entraide. Si l'on adopte une solution largement appuyée, moins de personnes auront le sentiment d'avoir perdu. Le consensus est un effort coopératif pour trouver une solution pratique qui soit acceptable par tous. Il ne s'agit pas d'un concours où les perdants doivent accepter une solution qu'ils rejettent. Les membres peuvent croire que leurs idées seront acceptées. Ils savent qu'une solution méritoire ne sera pas rejetée parce qu'une autre personne connaît très bien les règlements.

Comment le processus fonctionne-t-il? En premier lieu, le groupe élabore par voie de discussions une solution possible qui recueille l'accord collectif. On commence par une discussion des solutions de rechange élaborées par voie d'élimination; on écourte ensuite la liste des solutions possibles. Lorsque la meilleure solution possible a été identifiée, l'animateur

demande si quelqu'un s'oppose à la proposition. S'il n'y a pas d'opposition, la solution est adoptée.

Le niveau de consensus varie selon les groupes. Certains groupes n'adoptent pas une solution si on s'y oppose. D'autres feront place à des objections mineures *(voir "objection sans obstruction" pour savoir comment y parvenir)*. Si un groupe veut procéder par voie de consensus intégral et qu'il existe une objection empêchant la décision de se produire, il faut parvenir à une solution: le groupe peut s'entendre pour ne pas agir relativement au problème si les objections ne peuvent être réglées à la satisfaction de tous.

L'objection à une proposition sans obstruction du consensus

COMPROMIS ***"Je ne suis pas d'accord, mais j'accepte."***

NON-APPUI ***"Je ne crois pas que cela soit nécessaire, mais je suivrai."***

RÉSERVE ***"Je pense qu'il s'agit d'une erreur, mais j'accepte."***

ÉCART ***"Personnellement, je ne peux pas faire cela, mais je n'empêcherai pas les autres de le faire."***

RETRAIT DU GROUPE

La formation d'un consensus est un long processus; les groupes auront besoin de tout le temps nécessaire pour leurs réunions afin que le processus arrive à terme. Le temps investi de cette façon produira une bonne volonté, de meilleures décisions et une participation accrue.

4) L'EXÉCUTION DES DÉCISIONS DU GROUPE - Lorsque vous mettrez votre décision à exécution, vous verrez alors des résultats. Vous devriez aussi planifier cette étape et exiger la participation de tous vos membres. Vous pourriez utiliser les points de repère

suivants: "quoi", "qui", "quand", et "comment", afin d'exécuter votre décision.

- ***— quoi:*** ***indique clairement les mesures à prendre.***
- ***— qui:*** ***trouvez des volontaires, ou demandez au groupe de désigner certaines personnes pour effectuer des tâches précises.***
- ***— quand:*** ***fixez des échéances de façon à ce que les exécutants sachent quand le groupe désire que le travail soit terminé.***
- ***— comment:*** ***fixez des normes au sujet des façons dont la tâche doit être accomplie.***

5) L'EXAMEN DES RÉSULTATS — Votre processus sera terminé lorsque le groupe réexaminera le problème initial et décidera si les mesures prises ont eu l'effet escompté. On découvre souvent du travail supplémentaire.

L'application du processus esquissé ci-dessus peut faire partie de la planification permanente du groupe. En posant des questions telles que "avons-nous accompli ce que nous désirions?", le groupe peut s'assurer s'il est sur la bonne voie. Si le groupe découvre qu'il s'en écarte et qu'il prend une direction quelque peu différente, ce processus lui permettra de constater en quoi consiste l'écart.

EN BREF

La solution des problèmes éprouvés par les groupes d'entraide renforcera ceux-ci si elle résulte d'un processus planifié et démocratique auquel plusieurs membres ont participé.

Il s'agit d'identifier les problèmes, d'élaborer des solutions de rechange, de choisir la meilleure solution, d'exécuter les décisions et d'examiner les résultats. La formation d'un consensus est une méthode utile pour résoudre certains problèmes. Ce processus peut aussi servir à planifier la croissance du groupe.

RESSOURCES

Bob Biagi, Working Together: A Manual for Helping Groups Work More Effectively, University of Massachusetts, ("Citizen Involvement Training Project"), Amherst, 1978

Ralph Brody, "Generating Ideas Through Creative Thinking", Problem Solving: Concepts and Methods for Community Organizations, Human Science Press, New York, 1982

O Garfield Jones, Parliamentary Procedure at a Glance, Appleton-Century, New York, 1949

Spreed Leas, "A Lay Person's Guide to Conflict Management", The Alban Institute, St Alban, Washington, D.C., 1979

General Henry M. Robert, Robert's Rules of Order, Scott, Foresman, Chicago, 1943

Q-1

CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS — RECRUTEMENT

Les membres de votre groupe d'organisation se sont repérés en cherchant, en posant des questions, en parlant avec des personnes et des groupes. Vous pouvez allonger la liste de vos membres de cette façon. Référez-vous à la liste que vous avez établie au chapitre "Développement du groupe". Quels groupes ou quelles personnes voulaient aider votre groupe à démarrer? Comment peuvent-ils vous aider à faire savoir que votre groupe est prêt à agir?

Les dialogues peuvent effectivement apprendre au public l'existence de votre groupe; les ressources communautaires sont aussi utiles, comme les journaux de quartier. Le recours à la télévision et à la radio peut également servir

Méthodes de recrutement

- ***Avis sur les panneaux d'affichage dans les magasins, les buanderies automatiques, les écoles.***
- ***Avis, articles ou annonces payés dans les journaux de quartier.***
- ***Annonces à caractère public à la télévision ou à la radio.***
- ***Avis donnés lors d'autres réunions publiques.***
- ***Avis distribués aux organismes communautaires, aux agences sociales, aux églises, etc.***
- ***Appels téléphoniques en série (chaque membre du groupe d'organisation appelle cinq personnes, explique la nature du groupe et demande à ces cinq personnes d'en appeler cinq autres).***

— ***Avis dans le bulletin que vous envoie votre député.***

La méthode choisie par votre groupe pour recruter des membres doit tenir compte du nombre de personnes que vous pouvez accueillir. Une annonce d'une page entière dans le plus important journal de la ville pourrait susciter plus d'intérêt que vous ne le souhaitez!

La préparation d'un communiqué de presse rendra probable l'utilisation de votre avis dans un des médias. Un communiqué est une déclaration écrite qui déclare "QUI — QUOI — POURQUOI — QUAND — OÙ"; il publie le nom et l'adresse du groupe (utilisez les coordonnées d'un des membres après avoir obtenu son approbation). Faites figurer en début de communiqué les éléments importants de votre message *(Voir l'échantillon d'un communiqué de presse)*.

EN BREF

Les méthodes de recrutement dépendent de la définition des conditions d'admissibilité à votre groupe (*voir le chapitre relatif aux adhésions).* Un communiqué de presse fera connaître votre avis.

RESSOURCES

"Publicity and Public Relations — Notes for Community Leaders", publié par le "Sports and Recreation Bureau of the (Ontario) Ministry of Culture and Recreation", n.d., 20 p.

Nancy Brigham, avec Ann Raszmann et Dick Cluster, "How to Do Leaflets, Newsletters and Newspapers" Congrès du Travail du Canada, Ottawa, 1983

Q-3

ÉCHANTILLON D'UN COMMUNIQUÉ DE PRESSE

À communiquer immédiatement:
(ou date de publication)

L'Amicale des tout-petits (A.T.P.)

Pierre Lacombe donnera un spectacle à l'occasion d'une réunion de l'Amicale des tout-petits (A.T.P.) (chapitre d'Ottawa), qui se tiendra le jeudi 30 mars au 560 de la rue Hurtubise, à 20h.

M. Lacombe est un chansonnier bien connu; il se produira après la réunion d'affaires de cette association, qui portera surtout sur la planification pour l'année 1984.

Les billets pour cette représentation de M. Lacombe coûtent 10$; ils seront disponibles à l'entrée ou chez tout membre de l'A.T.P.

L'A.T.P. est une association d'entraide qui organise des activités sociales pour les personnes de petite taille.

S'adresser à: Jean-Marc Lavoie (829-1326)
après 17h
Jane Smithers (731-1367)
9 - 17h

- 30 -

CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS — CROISSANCE

Si votre groupe attire de nouveaux membres, voilà un signe de succès. Cependant, qu'arrive-t-il si vous attirez trop de personnes et que vous ne pouvez vous en occuper de façon efficace?

OU EST LA LIMITE?

Si vos réunions de groupe prennent l'aspect d'une discussion limitée, vous constaterez probablement que la présence de plus de huit à dix personnes dans un groupe limite la participation. Si vos réunions ont l'aspect d'une conférence suivie d'une discussion, vous pourrez accommoder plus de participants. Selon l'endroit où se tiennent vos réunions, vous pourrez accueillir plusieurs petits groupes. Cependant, même dans ces conditions, il se peut qu'un autre groupe commence à se réunir ailleurs ou à un autre moment.

Cette situation peut nécessiter une infrastructure au niveau des communications qui soit plus complexe. Pour des raisons de relations publiques, vous voudrez faire en sorte que votre fonctionnement soit compatible ou identique. Vous désirerez aussi vous assurer que vos groupes se réunissent avec le même but en tête.

Il faudra décider si les groupes doivent être identiques ou non. Les secteurs d'accord ou de désaccord devront être nettement délimités, afin que les membres actuels et éventuels conçoivent les groupes de façon identique et aient les mêmes attentes raisonnables.

QUE FAIRE?

Alcooliques Anonymes est un groupe qui a réglé très efficacement la question de sa croissance. Aux dernières nouvelles, plus de 40,000 groupes A.A. existent dans le monde entier, qui réunissent des millions de membres. Selon l'historique officiel de ce groupement, la

multiplication des groupes A.A. a exigé une structure qui permette le maintien des principes originaux du groupe. Le défi consistait à former une structure permettant à A.A. de conserver son indépendance, de fixer son but principal et de maintenir une ressemblance entre les groupes.

A.A. a résolu la question en élaborant un ensemble de principes de fonctionnement. Tous les groupes doivent les respecter. Plusieurs groupes d'entraide ont adapté ces principes à leurs propres fins.

Les douze principes d'Alcooliques Anonymes

1. ***Notre bien-être collectif est prioritaire; la guérison personnelle dépend de l'unité de A.A.***
2. ***Aux fins de notre groupe, il n'existe qu'une autorité suprême: celle du Dieu d'amour, tel qu'il se révèle par notre conscience de groupe. Nos chefs ne sont que des serviteurs de confiance; ils ne gouvernent pas.***
3. ***La seule exigence pour devenir membre de A.A. est le désir sincère de ne plus boire d'alcool.***
4. ***Chaque groupe doit être autonome, sauf pour les questions affectant les autres groupes ou A.A. dans son ensemble.***
5. ***Chaque groupe n'a qu'un but principal: communiquer avec l'alcoolique qui souffre encore.***
6. ***Un groupe A.A. ne doit jamais endosser, financer ou prêter le nom d'A.A. à une institution connexe ou à une entreprise extérieure, de peur que des problèmes d'argent, de propriété ou de prestige ne nous écartent de notre but principal.***

7. ***Chaque groupe A.A. doit être tout-à-fait auto-suffisant et doit refuser les contributions venant d'ailleurs.***
8. ***Alcooliques Anonymes doit toujours demeurer un organisme non-professionnel, mais nos centres de service peuvent employer des travailleurs spécialisés.***
9. ***A.A. ne doit pas être organisé en principe, mais peut créer des conseils ou comités de service directement responsables envers ceux qu'ils desservent.***
10. ***Alcooliques Anonymes n'a aucune opinion relativement aux questions extérieures; par conséquent, le nom d'A.A. ne doit jamais être lié à une controverse publique.***
11. ***Notre politique de relations publiques se fonde sur l'attirance plutôt que sur la promotion: nous devons toujours maintenir l'anonymat au niveau de la presse, de la radio et du cinéma.***
12. ***Notre tradition repose sur le principe spirituel de l'anonymat; il nous rappelle de toujours placer les principes avant les personnalités.***

Ces principes peuvent aider votre groupe à régler le problème de la croissance.

EN BREF

La croissance est un problème que les groupes d'entraide qui réussissent peuvent régler en se structurant davantage et en donnant un caractère plus formel à leurs communications auprès des autres groupes.

R-4

RESSOURCES

"The A.A. Group — An Informal Handbook on How A Group Functions and How to Get One Started". "Alcoholics Anonymous World Services", 1965, 51 p.

"The Twelve Traditions Illustrated", "Alcoholics Anonymous World Services", 1979, non paginé.

CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS — IL FAUT PLUS QUE L'ARGENT

Tous les groupes doivent posséder certaines ressources pour survivre. Au strict minimum, vous devez pouvoir vous réunir dans un local, avoir des chaises, pouvoir utiliser un téléphone et faire du café. Vous voudrez peut-être acheter des timbres-poste, de la papeterie et un projecteur de diapositives. Peut-être voudrez-vous obtenir les services d'un "expert" en communication pour vous aider à régler un des problèmes du groupe. Tout cela peut être dispendieux, mais cette dépense n'est pas absolument nécessaire.

DE QUOI AVONS-NOUS BESOIN?

La première étape pour obtenir ce dont vous avez besoin est de déterminer très soigneusement quels sont-ils. Le processus d'identification des problèmes esquissé plus haut peut vous servir.

Votre groupe peut vouloir améliorer ses méthodes de communication. Ce type de déclaration n'est pas assez précis pour justifier à lui seul une stratégie de cueillette de fonds. Il vous faudra indiquer précisément vos besoins. *(Reportez-vous au chapitre PRÉCISEZ VOTRE INTENTION pour une révision des objectifs choisis).* Voici une liste qui vous aidera à trouver l'argent et les objets qui peuvent vous être cédés à titre gracieux.

Liste: amélioration des méthodes de communication

	Valeur comptant
Un expert	***200 $***
Lieu de réunion	***25***
Café	***10***
Communiqué (relations publiques)	
— rédaction	***100***
— dactylographie	***25***
— affranchissement	***30***
	390 $

Vous pourriez d'abord songer à établir la valeur monétaire de cette liste et à essayer de recueillir ce montant. Arrêtez! Il existe d'autres façons de satisfaire ces besoins; à titre de groupe d'entraide, vous êtes bien placé pour en profiter.

QUELLE AIDE POUVEZ-VOUS OBTENIR?

Votre groupe peut utiliser des personnes et leurs talents, des fournitures et du matériel, enfin, de l'argent. Parlez-en à votre groupe: certains sauront où chercher et à qui demander. Une école secondaire utilise peut-être les services d'un expert en formation; le bureau d'aide bénévole peut vous prêter un(e) dactylo; l'église paroissiale peut vous offrir l'usage d'une salle de réunion; l'épicerie du coin peut vous donner du café; une agence de publicité peut rédiger votre communiqué de presse; peut-être des personnes de votre groupe y apprendront à rédiger votre prochain communiqué! Il ne vous manque que $30 pour les timbres; vos membres peuvent contribuer le peu d'argent qui manque.

Songez aux sources traditionnelles de financement, telles que les fondations et les gouvernements. Songez auusi aux façons dont vous pourriez recueillir l'argent vous-même. Voici comment votre groupe peut dénicher de petites sommes d'argent.

Moyens de financement

Bingo	***Loterie***
Fête de quartier	***Bal***
Vente de charité	***Marche***
Vente de livres	***Pièce de théâtre***
Festival culinaire	***Vente aux enchères***

Au fur et à mesure que vos membres planifieront et travailleront ensemble pour dénicher des ressources, vous vous connaîtrez mieux. Vous pourrez peut-être discuter plus à fond les sujets délicats au cours de vos réunions de groupe. Celui-ci en profitera aussi parce qu'il deviendra plus indépendant qu'auparavant.

Les campagnes majeures de financement

Les campagnes de financement constituent un art qui s'apprend avec un peu de pratique. On trouvera dans la publication de Fisher et Young, citée au chapitre des ressources, plusieurs détails spécifiques sur la façon dont on peut recueillir des fonds.

À titre d'information précise, votre groupe devrait examiner les points suivants:

1) LA CUEILLETTE DE FONDS EST UN EFFORT DE VENTE: identifiez votre produit et songez soigneusement aux moyens d'y intéresser votre public. Il existe trois espèces de produits que les groupes d'entraide peuvent offrir: **Les avantages personnels** ("J'ai réglé mon problème de jeu"); **les avantages communautaires** ("en travaillant ensemble, notre banque d'emploi pour personnes âgées a déniché du travail pour 500 personnes", **les rêves** ("nous voulons transformer la vieille gare de chemin de fer en lieu historique").

   Connaissez votre marché et votre produit: à qui essayez-vous de "vendre" ce dernier?

2) FAITES DES RECHERCHES, PLANIFIEZ PUIS RECOMMENCEZ: vous réussirez probablement si vous examinez avec soin le marché possible et si vous établissez un plan détaillé.

   Lorsque vous aurez déterminé à qui s'adresse votre campagne de financement, renseignez-vous au sujet de ces personnes ou organismes.

   a) que font-ils (personnes ou organismes)?

   b) le nombre d'employés, l'importance du budget; ont-ils déjà offert des dons; si oui, à quelle fin?

   c) cherchez ensuite qui connaît qui: quelle personne pourra probablement s'intéresser à votre produit?

   Regroupez tous ces renseignements en un plan qui comprendra une information détaillée concernant les

personnes à contacter, le moment idéal et les agents. Élargissez vos appuis. Faites participer d'autres personnes au financement.

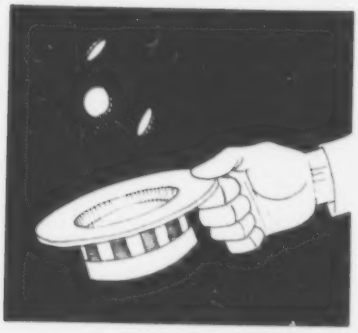
3) QUI PEUT VENDRE: la cueillette de fonds est un art qui s'apprend. Flanagan croit que les personnes ayant les capacités ou les caractéristiques suivantes peuvent agir efficacement:

   — ***une passion pour la cause***
   — ***un sens de l'humour***
   — ***la patience et la persistance***
   — ***le goût du travail en groupe***
   — ***l'appréciation des autres; savoir remercier.***

4) CUEILLETTE DE FONDS: agissez. Évaluez votre succès en cours de route, puis ajustez vos méthodes ou votre objectif si des failles importantes apparaissent.

5) SIGNALEZ LES RÉSULTATS: La fin d'une campagne de financement peut être utilisée aux fins de relations publiques. Elle peut encore servir de raison valable pour remercier les personnes qui ont effectué la cueillette.

Votre groupe doit pouvoir rendre des comptes aux donateurs, aux membres et probablement au gouvernement sur la façon dont les fonds recueillis auront été dépensés. Conservez des dossiers pertinents.



Le développement de ressources pour les groupes d'entraide est, comme toutes les autres activités, une

activité humaine. Joan Flanagan propose les sept règles suivantes pour vous assurer que les particuliers demeurent votre préoccupation principale lors d'une campagne de financement.

Les sept règlements "humains" pour une campagne de financement réussie.

1. ***Les personnes donnent aux personnes. Demandez à titre personnel.***
2. ***Les personnes les plus susceptibles de donner sont celles qui ont déjà contribué auparavant. Gardez des dossiers complets au sujet de vos donateurs.***
3. ***On ne peut répondre à une demande à moins que l'on indique ce que l'on veut obtenir. Demandez toujours un montant ou un article précis. Soyez enthousiaste, optimiste et hardi. Vous obtiendrez alors ce que vous demandez!***
4. ***Les personnes qui demandent de l'argent deviennent de meilleurs donateurs. Les donateurs deviennent de meilleur demandeurs.***
5. ***On désire miser sur un gagnant. Soyez fier de votre organisme, de ce que vous faites et de la façon dont vous agissez. Le succès engendre le succès!***
6. ***Plus il y a de gens, plus on s'amuse et plus il y a d'argent. Trouvez une activité pour tous les bénévoles. Rendez plus intéressante une participation interne qu'une simple observation extérieure.***
7. ***On veut être connu; envoyez des mots de remerciement!***

EN BREF

Il existe cinq espèces de ressources: les personnes, leurs aptitudes, le matériel, l'équipement, et l'argent. L'argent ne constitue pas la réponse ultime ou la meilleure façon de satisfaire tous les besoins en ce domaine. Les membres d'un groupe qui oeuvrent ensemble pour recueillir des sommes utilisent des principes d'entraide en collaborant et en partageant. Ils bâtissent un meilleur groupe! Rappelez-vous: les personnes d'abord!

RESSOURCES

Saul D. Alinsky, Manuel de l'Animation Sociale: Une action directe non violente, Éditions du Seuil, Paris, 1976.

J.M. Aubrey, Yves St. Arnaud, La Dynamique des Groupes: Initiation à son esprit et quelques-unes de ses Techniques. Éditions de l'Homme, Montréal, 1964.

André Beauchamp, Roger Gravelin, Claude Quiviger, Comment Animer un Groupe Montréal, Éditions de l'Homme, Montréal, 1975.

Canadian Centre for Philanthropy, Canadian Directory to Foundations and Granting Agencies, 5th ed., Toronto, 1982.

Department of the Secretary of State, A directory of federal funding sources available to citizens organizations, Ottawa, 1982.

John Fisher, How to Manage A Non-Profit Organization, Management and Fund-Raising Centre, Toronto, 1978.

Joan Flanagan, The Grass Roots Fund-Raising Book, Contemporary Books, Chicago, 1982.

Daniel Fournier, Bernard Vallée, Méthodes d'Action Communautaire: Recueil de textes, Centre populaire de documentation, Montréal, 1987.

P. Hamel, J.S. Léonard, R. Mayer, Les Mobilisations Populaires Urbaines, Éditions Nouvelle Optique, Montréal, 1983.

Health and Welfare Canada, "Reference Manual: National Welfare Grants" 1977, Department of National Health and Welfare, Ottawa. Available from National Welfare Grants Directorate, Health and Welfare Canada, Tunney's Pasture, Ottawa.

Henri Lamoureux, Robert Mayer, Jean Panet-Raymond, L'Intervention Communautaire, Éditions Albert St. Martin, Montréal, 1984.

Jean Panet-Raymond, Faut-il Brûler les Pancartes, Association Canadienne d'Économie Familiale (ACEF), Montréal, 1984.

Joyce Young, Fund-Raising for Non-Profit Groups. How To Get Money From Corporations, Foundations and Governments, International Self-Counsel Press, Vancouver, 1981.

T-1

CONSERVER L'ÉLAN ACQUIS — RELATIONS COMMUNAUTAIRES

Maintenir des relations cordiales avec d'autres groupes ou organismes constitue parfois un défi réel pour les petits groupes d'entraide; certaines associations professionnelles peuvent critiquer ces derniers parce qu'aucun "expert" ne participe au groupe. En d'autres occasions, une agence de service social peut hésiter à y référer ses clients ou des membres éventuels. Pourquoi cette situation se produit-elle?

L'ENTRAIDE: UNE MENACE?

Katz et Bender donnent deux raisons fondamentales qui expliquent l'échec des groupes d'entraide: d'abord parce que le groupe affirme être en désaccord avec les valeurs communautaires. Ainsi, prenons le cas d'un groupe d'entraide axé sur la santé qui critique les services professionnels de soins aux maladies. Autre exemple: un groupe qui exige qu'on le reconnaisse et qu'on l'accepte à cause de ses différences plutôt qu'en dépit de celles-ci.

L'ENTRAIDE: POUR CES GENS-LÀ?

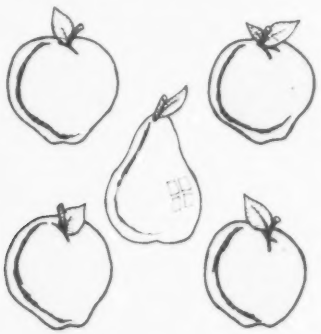
Une deuxième raison qui explique le manque d'acceptation communautaire se présente lorsque le groupe s'intéresse à des questions trop délicates pour la collectivité. Dans le passé, par exemple, un groupe d'entraide pour enfants illégitimes aurait pu être sévèrement critiqué par une société qui désapprouvait fortement des naissances illégitimes.

QUE FAIRE?

Un groupe dont l'existence ou l'activité est perçue comme une menace, (voir le premier exemple) peut vouloir trouver la source de ses difficultés. Si votre groupe veut établir d'excellentes relations publiques, vous pourriez souligner l'intérêt qu'aurait le groupe à offrir plus de services à ses membres. Vous pourriez aussi diminuer

l'attention que porte le public aux insuffisances d'autres organismes.

Un groupe dont les membres sont stigmatisés par la collectivité peut adopter une autre tactique. Vos relations publiques pourraient souligner que le groupe désire accroître la compétence des particuliers pour que ceux-ci deviennent des membres à part entière de la communauté. Vous pourriez concentrer sur le fait que, même si vos membres sont "différents" des autres, ils ne sont pas cependant des pariahs.



Nous ne suggérons pas que votre groupe modifie son but ou ses activités; nous suggérons plutôt que votre relation auprès du public prenne une orientation différente.

EN BREF

Certains groupes d'entraide peuvent difficilement établir des rapports avec des organismes externes. Ces problèmes peuvent dépendre de deux facteurs. Le premier consiste en ce que le groupe externe se sente menacé par les activités du groupe d'entraide. Le deuxième est que la collectivité hésite à tolérer les membres d'un groupe parce qu'elle les juge "à part". Un changement d'approche, non pas de but ou d'activité, peut aider à surmonter ces difficultés.

T-3

RESSOURCES

Alfred Katz et Eugene Bender. The Strength In Us: Self-Help Groups in The Modern World. New Viewpoints. New York. 1976

L'ACTION SOCIALE — REMARQUE

Les activités des groupes d'entraide visent en général à aider leurs membres à affronter des problèmes reliés au changement personnel. Certains groupes veulent se faire le porte-parole d'un particulier ou d'une famille. D'autres essaient de changer une organisation, leur communauté, ou les politiques gouvernementales. *(Par exemple, certaines associations d'handicapés ont exercé des pressions afin que leurs droits soient inclus dans la constitution canadienne; il s'agissait de groupes d'entraide.)*

"L'action sociale" est un sujet trop vaste pour qu'on puisse en traiter efficacement ici. Le chapitre portant sur les ressources donne plusieurs sources que votre groupe pourrait utiliser. En outre, si votre groupe envisage la possibilité d'une action sociale, les idées suivantes pourront lui être utiles.

L'action sociale menée par les groupes d'entraide peut être très **efficace**. Vos membres peuvent parler de leur expérience personnelle. Les responsables de décisions sont fortement touchés par cette note personnelle.

L'action sociale est parfois **nécessaire** pour apporter des changements. Un groupe d'entraide peut décider qu'il préfère **améliorer** le "système" plutôt qu'aider les individus à vivre dans le cadre de celui-ci.

L'action sociale est une tâche **complexe**. Mener des recherches, établir un groupe de pression et assurer un suivi peuvent exiger une structure organisationnelle plus complexe que celle que votre groupe désire adopter. Par exemple, si vous voyez que vous avez besoin d'un comité de recherche, d'un comité de pression et d'un comité d'éducation publique pour réaliser vos buts, le groupe est-il prêt à assumer le formalisme que suppose cette structure?

Autre argument: les activités d'action sociale peuvent accroître le sentiment de **menace** que peuvent

éprouver les organismes externes. Votre groupe est-il prêt à susciter d'autres réticences auprès de la collectivité?

Enfin, le fait d'assumer des activités dans ce secteur peut **limiter** le caractère attrayant que votre groupe présente aux nouveaux venus. Les personnes qui veulent améliorer leur propre pouvoir de régler un problème personnel peuvent ne pas vouloir oeuvrer pour une cause plus importante, du moins jusqu'à ce qu'elles aient pu s'occuper d'abord de leur problème personnel.

EN BREF

Les groupes d'entraide peuvent agir efficacement pour ce qui est des activités d'action sociale. Cette dernière cause également des problèmes possibles aux groupes d'entraide qui peuvent vouloir se concentrer sur une action sociale, en plus des améliorations individuelles. La complexité accrue et le caractère formel peuvent constituer un problème. Une autre difficulté consiste en une possibilité de rejet de la part de la collectivité. La réduction de l'attrait ressenti par les membres éventuels est une autre limite.

RESSOURCES

Greg Speeter, Power: A Repossession Manual — Issues and Strategies for Community Organizing, "Citizen Involvement Training Project", University of Massachusetts, Amherst, 1979.

Lobbying for People, Metropolitan Toronto Association for the Mentally Retarded, Toronto, n.d., 99 p.

Saul D. Alinsky, Rules for Radicals, Random House, New York, 1971.

The O.M. Collective, The Organizers Manual, Bantam Books, New York, 1971.

Le Conseil canadien de Développement social
Qu'est-ce que le CCDS?

Le Conseil canadien de Développement social (CCDS) est un organisme national privé à but non lucratif fondé en 1920. Le Conseil encourage les citoyens à participer à l'élaboration de politiques sociales progressistes par des recherches indépendantes, des analyses de politiques, des consultations communautaires et la diffusion d'information.

Le CCDS est le seul organisme national dont le mandat et le secteur d'activités recouvrent tous les aspects du développement social et de la politiques sociale. Depuis ses débuts, le Conseil participe activement à l'évaluation des programmes actuels, à l'identification des améliorations nécessaires et à la promotion des solutions indispensables. Il s'est fait le porte-parole positif et non partisan de mesures sociales telles que les vaccins universels, les pensions, l'aide aux chômeurs, l'indemnisation des accidentés du travail, l'assurance-santé, l'aide juridique, les garderies, ainsi que le logement social et coopératif. Le Conseil a participé activement à l'élaboration du Régime d'assistance publique du Canada et du crédit d'impôt pour enfants; il a de plus appuyé le concept du revenu annuel garanti.

Le CCDS n'est pas un laboratoire d'idées. Il est le seul organisme national de recherche, de politiques et de représentation en matière sociale qui recrute ses membres parmi le public. L'information, les analyses, opinions et recherches produites par le Conseil découlent non seulement d'un travail technique hautement professionnel mais aussi de la réflexion et de l'expérience de membres qui représentent tous les intérêts promus par le Conseil.

Les membres comptent des personnes intéressées et des représentants d'entreprises, de syndicats, de gouvernements, d'établissements, d'organismes publics et privés offrant des services, ainsi que d'associations bénévoles. Les membres du Conseil se réunissent chaque année afin de revoir le programme et les activités financières du CCDS. Un bureau des gouverneurs composé de 39 membres bénévoles dirige les activités du Conseil. Les gouverneurs sont élus officiellement lors de la réunion annuelle pour un mandat d'un, deux ou trois ans.

Principal éditeur dans le secteur du développement social, le CCDS publie notamment des comptes rendus de recherches et des mémoires politiques, un magazine bilingue et bimestriel d'analyse et de critique sociale et trois bulletins nationaux trimestriels (se reporter au dos de la page pour de plus amples détails).

Le siège social du Conseil canadien de Développement social est situé au 55, avenue Parkdale, Ottawa (Ontario) K1Y 4G1. Tél. : (613) 728-1865. Notre bureau de Montréal se trouve au 515, avenue Viger est, Bureau 410, Montréal (Québec) H2L 2P2.

Le Conseil canadien de Développement social

Les adhésions

EN TANT QUE MEMBRE DU CONSEIL,

- vous appuyez des efforts visant à améliorer notre contexte social et économique;
- vous faites partie d'un réseau de personnes partageant votre engagement social;
- vous êtes tenu(e) au courant des idées innovatrices et de l'actualité.

DE PLUS, VOUS RECEVEZ :

- **Perception**, notre revue bimestrielle de développement social;
- trois bulletins trimestriels nationaux
  Perspectives, qui examine les questions, tendances et programmes sociaux au Canada;
  Initiative, qui s'adresse aux réseaux d'entraide;
  Vis-à-vis, qui fait le point sur l'actualité en matière de violence familiale.
- des tarifs préférentiels lors de votre participation aux conférences et aux ateliers du Conseil;
- des renseignements sur les nouvelles publications;
- le rapport annuel du Conseil;
- le droit de vote à l'assemblée annuelle;
- 20% de réduction sur tous les livres et les rapports.

CATÉGORIES ET FRAIS D'ADHÉSION

Particuliers :	
• étudiant	10 $
• membre	50 $
• membre bienfaiteur	75 $
Organismes :	
Budget annuel	
• moins de 100 000 $	75 $
• entre 100 001 et 300 000 $	125 $
• plus de 300 000 $	200 $
• affiliés	500 $
Bibliothèques :	50 $
Municipalités :	
• par millier d'habitants (frais minimum 100 $)	2,50 $

Pour devenir membre, veuillez envoyer votre nom, celui de votre organism (le cas échéant), votre adresse complète, la catégorie d'adhésion et votre chèque à l'adresse suivante : CCDS, Services aux membres, 55, avenue Parkdale, Ottawa (Ontario) K1Y 4G1. Téléphone : (613) 728-1865.

Le CCDS est un organisme à but non lucratif enregistré comme oeuvre de charité aux termes de la Loi de l'impôt sur le revenu. Les dons et les contributions financières feront l'objet de reçus aux fins d'impôt.

DEMANDE D'ADHÉSION

Nom _____

Organisme _____

Adresse _____

_____ **Code postal** _____

Mode de paiement :

☐ _____ $ ci-joints

☐ Facturez-moi _____ $

☐ Visa

N° _____

Date d'expiration _____

Signature _____

A retourner aux : Services aux membres du CCDS, 55, avenue Parkdale, C.P. 3503, Succ. C, Ottawa (Ontario) K1Y 4G1

Autres publications diffusées par le CCDS

Stepmothers : A Survival Guide for Stepfamilies
Kati Morrison et Airdrie Thompson-Guppy, avec Patricia Bell

D'après certaines projections, près de la moitié des nouvelles familles canadiennes comprendront un beau-père ou une belle-mère d'ici la fin des années 80. Bien que la société semble favorable au remariage, elle est loin de reconnaître les problèmes et d'appuyer les besoins particuliers de ce genre de famille. Aujourd'hui, dans l'ouvrage **Stepmothers**, les auteures puisent dans plus de vingt d'ans d'expérience personnelle et professionnelle pour contribuer à démystifier les problèmes, défis et récompenses propres aux beaux-pères et aux belles-mères. Le livre décrit les frustrations qu'éprouvent nombre de ces personnes et remet en question la croyance selon laquelle plus un beau-parent donne de lui-même, plus la vie s'améliore. **Stepmothers** examine les normes et les lignes directrices réalistes pour les familles comprenant un beau-parent, les questions juridiques à prendre en compte, les responsabilités en matière de discipline et les besoins particuliers des enfants. Cet ouvrage constituera une lecture utile et pratique non seulement pour les belles-mères, mais aussi pour les beaux-pères, les chefs de famille monoparentale, les enfants de familles reconstituées, ainsi que pour les parents et amis des familles qui comptent un beau-père ou une belle-mère. (en anglais seulement)
1986 150 p. 10,95 $

Les soins de santé et les services sociaux communautaires

Un des grands défis que les dispensateurs de soins de santé et de services sociaux doivent actuellement relever touche à la conception et à la prestation de services ou programmes qui, tout en étant viables sur le plan culturel et social, répondent aux besoins communautaires changeants. Le rapport intitulé «L'amélioration des soins de santé et des services sociaux communautaires» énumère les questions et thèmes centraux d'une conférence nationale organisée en novembre 1985 sur ce sujet. Le rapport comprend aussi des discussions pratiques sur les objectifs communs de ces services, la diversité et l'éventail des services en place, les avantages et les pièges de la participation communautaire, de même que les obstacles à surmonter pour établir de nouveaux services. Le rapport, qui rend compte des discussions de la conférence, aborde aussi des questions plus vastes, tel le rôle des services communautaires dans l'amorce d'un changement social et d'orientations politiques futures dans ce domaine.
1986 88 p. 4,95 $

L'emploi et le développement social au sein d'une économie changeante
par David Ross, Guy Dauncey et George McRobie

Cette publication examine les nouveaux modèles d'initiative économique locale et les possibilités qu'ils offrent pour combattre le chômage élevé. Le premier article, de David Ross, explique la différence entre les initiatives locales à vocation économique et les entreprises traditionnelles. À partir d'exemples canadiens, l'auteur explique comment les initiatives locales peuvent contribuer à la réalisation du plein emploi. Dans le second article, Guy Dauncey décrit la démarche d'un réseau britannique pour créer des emplois et accroître l'autonomie à l'échelon local. Le troisième article, de George McRobie, montre qu'on peut simplifier les techniques de production en série à grande échelle pour les remplacer par un développement technologique à échelle réduite et à dimension humaine.
1986 88 p. 5,95 $

Pour commander ces publications, veuillez vous adresser à l'adresse suivante : CCDS, Service des publications, C.P. 3505, Succursale C, Ottawa (Ontario) K1Y 4G1. Prière d'ajouter 10 p. 100 pour l'affranchissement et la manutention. Toutes les commandes inférieures à 25 $ doivent être payées à l'avance.

Pour commander des exemplaires supplémentaires de **Je vous aide en m'aidant,** veuillez remplir le bon ci-dessous et le renvoyer accompagné de votre règlement au :

Conseil canadien de Développement social
Publications
55, avenue Parkdale
Ottawa (Ontario)
K1Y 4G1
(613) 728-1865

Chaque exemplaire coûte 3,50 $ (au Canada) ou 4,00 $ (pour les États-Unis), frais d'affranchissement et de manutention inclus.

JE VOUS AIDE EN M'AIDANT

BON DE COMMANDE

Veuillez m'envoyer :

_____ exemplaire(s) @ 3,50 $ (au Canada) _____ $
4,00 $ (aux États-Unis)
(frais d'affranchissement et de manutention inclus) Total _____ $

Nom _____

Adresse _____

_____ Code postal _____

Mode de paiement

□ _____ $ ci-joints

□ Facturez-moi _____ $

Nota : Les commandes inférieures à 25 $ doivent être payées d'avance (chèque, mandat ou Visa).

□ Visa _____ $

N° _____

Date d'expiration _____

Signature _____

À retourner aux : Publications du CCDS, 55, avenue Parkdale, C.P. 3505, Succ. C, Ottawa (Ontario) K1Y 4G1. Tél. : (613) 728-1865.

Je vous aide en m'aidant est un ouvrage pratique qui présente plusieurs idées pour créer et maintenir un groupe d'entraide. Plus de vingt sujets y sont abordés, entre autres, le leadership, l'adhésion, le recrutement, la collecte de fonds, la résolution de problèmes et la prise de décisions.

Deuxième édition, 1987